



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Luciana Filipa Marto Gil

Redes Sociais nas Organizações: Do Recrutamento à Seleção dos Colaboradores

Dissertação de Mestrado

Orientada por:

Professor Doutor Célio Gonçalo Cardoso Marques

Instituto Politécnico de Tomar

e

Professora Doutora Sónia P. Gonçalves

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-UL)

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

RESUMO

Na era do digital, o número de utilizadores de redes sociais é cada vez maior. A criação de um perfil *online* possibilita o contacto e interação entre utilizadores, favorece a criação de novas relações (conexões) e promove a partilha dos mais variados conteúdos. As organizações e concretamente os departamentos de recursos humanos não são indiferentes a estas mudanças. Recorrer à Internet para divulgar oportunidades de trabalho, através da utilização de portais de anúncios, dos *websites* da empresa, ou até de redes sociais tornou-se num método adotado por muitos profissionais responsáveis pelos processos de recrutamento. Este trabalho tem como objetivo analisar a utilização das redes sociais dentro das organizações nos processos de recrutamento e seleção, na perspetiva dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos em Portugal. De modo a alcançar os objetivos inerentes à investigação, foi construído e aplicado um inquérito por questionário. Através da sua divulgação *online* foi possível obter um total de 124 respostas.

Além de ser notório o recurso ao recrutamento *online*, 98 participantes afirmaram utilizar as redes sociais em processos de recrutamento e seleção de novos candidatos. Os resultados obtidos confirmam que recorrer às redes sociais, faz parte da rotina da grande maioria dos participantes. Recolher candidaturas, procurar ou contatar candidatos e divulgar a estratégia de *employer branding* são as razões apresentadas para utilizar as redes sociais. Além disso, é notória a influência da análise das redes sociais dos candidatos em processos de triagem, pois o tipo de conteúdos identificados pode favorecer ou afetar a seleção dos candidatos.

Recorrer às redes sociais em processos de recrutamento e seleção de novos candidatos pode ser vantajoso ou extremamente desafiante. Compete aos departamentos de recursos humanos planificarem a estratégia de atuação de modo a garantir a seleção dos melhores candidatos e assim o sucesso do processo de recrutamento.

Palavras-chave: Recrutamento Online, Redes Sociais, Triagem de Candidatos

ABSTRACT

In the digital era, the number of social network users is increasing. The creation of an online profile enables contact and interaction between users, favours the creation of new relationships (connections) and promotes the sharing of various contents. Organizations and specifically human resources departments are not indifferent to these changes. Turning to the Internet to advertise job opportunities using job boards, company websites or even social networks has become a method adopted by many recruiters. This paper aims to analyse the use of social networks within organizations in recruitment and selection processes, from the perspective of Human Resources Management professionals in Portugal. In order to achieve the research objectives, a questionnaire survey was constructed and applied. Through its online dissemination it was possible to obtain a total of 124 answers.

In addition to the notorious use of online recruitment, 98 participants stated that they use social networks in recruitment and selection of new candidates. The results confirm that resorting to social networks is part of the routine of most participants. Gathering applications, seeking or contacting candidates, and publicizing employer branding strategy are the reasons given for using social networks. In addition, the influence of the analysis of candidates' social networks on screening processes is notorious, as the type of content identified may favour or affect the selection of candidates.

Turning to social networks in recruiting and selecting new candidates can be advantageous or extremely challenging. It is up to the human resources departments to plan their strategy to ensure the selection of the best candidates and thus the success of the recruitment process.

Keywords: Online Recruitment, Social Networks, Candidate Screening

Agradecimentos

A realização deste trabalho foi sem dúvida um processo desafiante. Porque tive a sorte de ter o apoio das pessoas certas, devo a cada uma delas um especial agradecimento.

Ao Professor Doutor Célio Marques, meu orientador, agradeço por me incentivar a seguir as minhas ideias de investigação. Obrigada por ter sido o guia que me indicou algumas das coordenadas que eu poderia seguir nesta caminhada que teve como meta a dissertação.

O seu incentivo, ensinamentos e conselhos foram uma mais valia.

À Professora Doutora Sónia Gonçalves, minha orientadora, agradeço por todos os seus ensinamentos, por despertar em mim o interesse e a motivação de querer saber sempre mais acerca das temáticas inerentes aos recursos humanos. Agradeço todo o apoio, disponibilidade e conselhos dados ao longo dos últimos meses.

Ao Instituto Politécnico de Tomar e a todos os que participaram neste estudo, obrigada por me terem permitido realizar esta investigação. Agradeço também ao Dr. Pedro Branco pelo apoio na recolha de dados.

Por último, mas mais importante agradeço à minha família e aos meus amigos. À sua maneira, cada um teve um papel importante ao longo desta etapa, mas sem dúvida que alguns deles merecem a minha gratidão de um modo especial.

Aos meus pais, não existem palavras que possam descrever o quão agradecida eu lhes sou. Mãe e Pai, são o meu pilar e a minha inspiração. Obrigada por me incentivarem a ser a melhor versão de mim própria. Obrigada por transmitirem a fé e a coragem que me dá mais força para alcançar os meus objetivos.

Ao meu irmão, agradeço por ser a voz do pensamento positivo no meu dia a dia. Obrigada por todo o teu apoio, por não me deixares desistir e acima de tudo por me incentivares a acreditar que tudo é possível quando confiamos.

Ao Damien, à Mariana e à Rafaela, agradeço por serem amigos incansáveis e incríveis. Obrigada por acreditarem em mim, por serem a minha dose extra de coragem e por estarem sempre comigo, mesmo quando estamos a quilómetros de distância.

Obrigada a todos aqueles que ao longo desta caminhada contribuíram para que a concretização deste objetivo fosse uma realidade!

Índice

Índice de Tabelas	III
Índice de Gráficos.....	IV
Lista de Abreviaturas e Siglas	V
Capítulo 1: Introdução	1
1.1.Contextualização.....	1
1.2.Definição do Problema	2
1.3.Questão de Investigação	2
1.4.Objetivos de Investigação	3
1.5.Relevância do Estudo.....	3
1.6.Estrutura da Dissertação	4
Capítulo 2: Recrutamento nas Organizações.....	5
2.1.O Conceito de Recrutamento	5
2.2.Estratégias de Recrutamento.....	6
2.2.1.Recrutamento Interno	6
2.2.2.Recrutamento Externo	7
2.2.3.Recrutamento Misto.....	8
2.2.4. <i>Recruitment Marketing</i> : a nova aposta das empresas	8
2.2.5.Recrutamento <i>Online</i> / <i>E-recruitment</i>	10
Capítulo 3: Redes Sociais <i>Online</i>	15
3.1.Do Desenvolvimento da <i>Web</i> ao aparecimento das Redes Sociais.....	15
3.2.Redes Sociais <i>Online</i> : Conceito e Principais <i>Websites</i>	16
3.3.Redes Sociais: Um método de triagem de candidatos	20
Capítulo 4: Metodologia.....	24
4.1.Procedimentos, Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	24
4.2.Tratamento dos dados	26
4.3.Participantes.....	27
4.3.1.Caracterização da amostra	27
Capítulo 5: Apresentação e Análise dos Resultados	31
5.1.Recurso ao recrutamento <i>online</i> como estratégia de recrutamento	31
5.2.Recrutamento através das redes sociais	33

5.3.Triagem de candidatos através das redes sociais	36
5.3.1.Aspetos que podem beneficiar a seleção dos candidatos	36
5.3.2.Aspetos que podem prejudicar a seleção dos candidatos	40
5.4.Vantagens e Desvantagens de recorrer às redes sociais.....	43
Capítulo 6: Discussão dos Resultados	45
Capítulo 7: Conclusões	50
Referências Bibliográficas.....	53
ANEXOS	61
Anexo A – Inquérito por Questionário aplicado <i>online</i>	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caraterização da amostra: Localização (Distrito) da Organização (n=124). 28	
Tabela 2 - Caracterização da amostra: Principal Atividade da Organização (CAE) (n=124).	30
Tabela 3 - Distribuição das respostas referentes aos métodos de divulgação <i>online</i> de oportunidades de emprego (n=120).	33
Tabela 4 - Distribuição das respostas referentes aos objetivos da utilização das redes sociais <i>online</i> (n=98).	35
Tabela 5 - Distribuição das respostas referentes à duração dos processos de recrutamento através das redes sociais (n=98).	36
Tabela 6 - Distribuição das respostas referentes aos aspetos valorizados nas redes sociais e que beneficiam a seleção dos candidatos (n=98).	39
Tabela 7 - Distribuição das respostas referentes aos aspetos que quando identificados nas redes sociais podem prejudicar a seleção dos candidatos (n=98).	42
Tabela 8 - Distribuição das respostas referentes às vantagens da utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção (n=98).	43
Tabela 9 - Distribuição das respostas referentes às desvantagens da utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção (n=98).	44

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Caracterização da amostra: Género dos participantes (n=124).....	27
Gráfico 2 - Caraterização da amostra: Função que os participantes desempenham na Organização(n=124).	28
Gráfico 3 - Caracterização da amostra: Dimensão da Organização (n=124).	29
Gráfico 4 - Recurso ao recrutamento <i>online</i> em processos de recrutamento (n=124). ..	31
Gráfico 5 - Recursos às redes sociais em processos de recrutamento (n=124).	33
Gráfico 6 - Rede social mais utilizada em processos de recrutamento (n=98).....	34

Lista de Abreviaturas e Siglas

CERN: Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire

CV: Curriculum Vitae

GRH: Gestão de Recursos Humanos

RH: Recursos Humanos

SHRM: Society for Human Resource Management

WWW: World Wide Web

Capítulo 1: Introdução

Neste capítulo será efetuada uma caracterização geral do estudo, nomeadamente, a sua contextualização (1.1), a definição do problema (1.2), a formulação da questão de investigação (1.3), a definição dos objetivos (1.4) e a justificação da sua relevância (1.5). No final é apresentada a estrutura da dissertação (1.6).

1.1.Contextualização

Atualmente as redes sociais fazem parte da rotina de biliões de pessoas por todo o mundo. Independentemente da zona do globo em que se encontrem, do género, classe social ou crenças, a verdade é que ter pelo menos uma rede social e fazer uso dela, tornou-se num hábito comum.

Segundo dados de um estudo realizado em 2017, em apenas 60 segundos são feitas 3,8 milhões de pesquisas no *Google*, são publicadas 243,000 novas fotografias no *Facebook*, enviam-se mais de 350,000 *Tweets*, são processadas mais de 29 milhões de mensagens no *WhatsApp* e criadas cerca de 120 novas contas no *LinkedIn* (Go-Globe, 2017).

Ainda que os dados acima apresentados sejam de uma análise feita à escala “mundial”, a verdade é que em Portugal, vários estudos têm vindo a comprovar o impacto das redes sociais em território nacional. Segundo dados da Marktest, 5,3 milhões de portugueses usam as redes sociais (Marktest, 2018) e cerca de 1,8 milhões está registada no *LinkedIn* (Caramenz, 2017).

A verdade é que o uso massivo das redes sociais, também transformou o dia a dia das organizações. Ao nível das práticas de Gestão de Recursos Humanos, os processos de recrutamento e seleção têm vindo a sofrer profundas alterações nos últimos anos. Apesar de existir um grande número de candidatos para as ofertas de trabalho existentes, por vezes, selecionar o candidato ideal para a função que se pretende ocupar pode ser uma tarefa extremamente difícil (Krishna, Mohan, & Maithreyi, 2016).

Com as redes sociais, atualmente as Organizações, mais concretamente os departamentos de Gestão de Recursos Humanos, têm à sua disposição novas ferramentas que facilitam as suas práticas. Devido ao facto de serem de acesso livre, as redes sociais possibilitam o acesso a informações acerca do candidato de uma forma muito mais rápida e podem ser um excelente auxílio no processo de atrair e captar talentos (Aguado, Andrés, García-Izquierdo, & Rodríguez, 2019).

Ainda que todo este desenvolvimento possa ser benéfico para as organizações, a verdade é que este mundo “digital” pode potencializar também algumas “crises” que podem prejudicar toda a estrutura organizacional. Assim como os próprios utilizadores de redes sociais, também as organizações podem ter uma “pegada digital”. Notícias partilhadas em blogues, comentários de colaboradores insatisfeitos ou “revoltados” podem revelar-se um autêntico desafio para as organizações (Santos, 2006).

1.2. Definição do Problema

Face ao impacto que o digital tem na vida de milhões de pessoas, as organizações tiveram de se ajustar e reformular as suas práticas, não só no sentido de atrair “clientes” ou consumidores, mas também para captar e atrair colaboradores.

Além das estratégias “vulgares”, atualmente muitos profissionais da área dos Recursos Humanos optam por recorrer ao *E-recruitment*, de modo a conseguir identificar e atrair potenciais candidatos que se adequem à função que se pretende ocupar. Esta estratégia de recrutamento é benéfica não só para os candidatos porque têm acesso a mais oportunidades, mas também para as empresas visto que torna os processos muito mais rápidos (Rosoiu & Popescu, 2016).

Porém, esta nova era digital faz simultaneamente com que haja uma maior exposição dos indivíduos. A verdade é que muitas das vezes partilham-se informações, preferências ou opiniões de uma forma tão espontânea que se perde a noção de que todo aquele conteúdo pode ser visto por milhões de pessoas (Gil & Marques, 2019).

Em processos de recrutamento e seleção, os profissionais de Recursos Humanos recorrem cada vez mais às redes sociais. Através da análise do conteúdo publicado e partilhado pode ser possível analisar a personalidade dos candidatos com base nos seus perfis *online*, fazendo com que desta forma possa ser formulada uma reputação em relação a determinado indivíduo com base na sua pegada digital (Fernandes, 2013).

1.3. Questão de Investigação

Tendo em conta que a utilização de redes sociais faz parte da rotina diária de milhões de indivíduos e é cada vez mais um recurso utilizado dentro das organizações, a questão de investigação que orienta esta dissertação é: Qual é o impacto que as redes sociais têm dentro das organizações no âmbito dos processos de recrutamento e seleção?

1.4.Objetivos de Investigação

Este estudo tem como objetivo geral analisar a utilização das redes sociais dentro das organizações nos processos de recrutamento e seleção, na perspetiva dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos em Portugal.

Em relação aos objetivos específicos pretende-se:

- Identificar quais as ferramentas da Internet utilizadas para promover ofertas de emprego;
- Conhecer qual a percentagem de processos de recrutamento feitos *online*;
- Identificar qual a rede social mais utilizada nos processos de recrutamento;
- Identificar as razões para a utilização das redes sociais nos processos de recrutamento;
- Identificar a influência da análise das redes sociais dos candidatos nos processos de triagem;
- Identificar quais as vantagens e desvantagens de usar as redes sociais, na perspetiva dos profissionais de Recursos Humanos (RH).

1.5.Relevância do Estudo

Devido ao desenvolvimento da *Web 2.0*, as redes sociais adquiriram uma popularidade e uma forte presença nas organizações, o que fez com que os empregadores tivessem de fazer mudanças nos seus processos de recrutamento e seleção (Rahman, Arora, & Kularatne, 2014).

Recorrer a *websites* de recrutamento, bem como às redes sociais fornece aos departamentos de recursos humanos inúmeras oportunidades bem como desafios. Rapidez, eficiência e capacidade de atrair candidatos são considerados alguns dos principais benefícios. Além disso, as redes sociais são também uma fonte extra de informações acerca de potenciais candidatos (Emanuela, 2018). E tal como afirma Pedroso (2016) estas plataformas *online* apresentam um alcance local e global indiscutível.

Considerando que é um tema bastante atual, é possível encontrar uma série de estudos e artigos publicados noutros países. Porém, em Portugal apesar de existirem alguns artigos e estudos acerca deste tema, são muito poucos aqueles que apresentem dados que permitam analisar qual a perspetiva dos Gestores de Recursos Humanos a nível nacional

e em vários setores de atividade. Tendo em conta que as práticas de RH têm vindo a ser modificadas, a relevância deste estudo remete acima de tudo para a forma como as redes sociais podem ter um forte impacto nos processos de recrutamento e seleção.

1.6. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em sete capítulos.

O capítulo 1, Introdução, contém a caracterização geral do estudo, onde é apresentada, a contextualização, a definição do problema e a questão de investigação. É também feita a descrição dos objetivos e apresentada a relevância do estudo.

No capítulo 2 é feito um enquadramento teórico sobre o processo de Recrutamento como prática de Gestão de Recursos Humanos. Além do conceito, são também abordadas as estratégias de recrutamento utilizadas nas organizações.

O capítulo 3 é dedicado ao enquadramento teórico das redes sociais *online*. Contextualiza-se o desenvolvimento da *Web* e por consequência o aparecimento das redes sociais. É também apresentado o conceito de rede social *online* e quais as principais redes sociais mais utilizadas em processos de recrutamento e seleção. Identifica-se também de que forma é que a análise dessas plataformas por parte dos recrutadores pode influenciar a triagem de candidatos.

No capítulo 4, Metodologia, descrevem-se as opções metodológicas utilizadas, as técnicas e instrumentos de recolha de dados e de que forma foi feito o tratamento dos dados recolhidos. Por fim é apresentada a descrição da amostra deste estudo.

No capítulo 5, são apresentados e analisados os resultados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário.

No capítulo 6, Discussão dos Resultados, são expostos os principais resultados, tendo em conta os objetivos da investigação e considerando o suporte teórico já existente.

No capítulo 7, são apresentadas as principais conclusões deste estudo, são apontadas as limitações detetadas no decorrer desta investigação e também apresentadas sugestões para futuras investigações.

Capítulo 2: Recrutamento nas Organizações

Neste capítulo é feito um enquadramento teórico do processo de recrutamento, enquanto prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Além da descrição do conceito de recrutamento (2.1), são também apresentadas as várias estratégias de recrutamento que podem ser utilizadas pelas organizações (2.2). Tendo em conta a temática deste trabalho de investigação, será apresentada uma caracterização mais aprofundada acerca do recrutamento *online* ou *e-recruitment* (2.2.5).

2.1. O Conceito de Recrutamento

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a implementação de práticas de GRH é sem dúvida fundamental para o sucesso das organizações.

O processo de atrair e recrutar candidatos, se for bem executado pode a longo prazo ser determinante para que as empresas obtenham a tão desejada vantagem competitiva. Segundo Gomes et al (2008), encontrar candidatos que se ajustem à função, que revelem um bom ajustamento com a organização e colocar ao dispor dos mesmos toda a informação realista e necessária, é uma forma de evitar futuros casos de desmotivação ou até abandono do posto de trabalho. Além de ser uma estratégia que permite reduzir os custos, contribui também para melhorar a imagem da própria organização e simultaneamente, atrair e fidelizar talentos.

Assim, é fundamental a implementação de um processo de recrutamento bem estruturado. O recrutamento, “consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2016, p. 54).

Independentemente do motivo que desencadeia o processo de recrutamento, este deve ser constituído das seguintes fases: identificação de necessidades, análise e definição da função, prospeção interna, prospeção externa e triagem dos candidatos (Bilhim, 2006).

Uma descrição detalhada da função a ocupar, bem como do tipo de perfil que se procura é fundamental para evitar candidatos desadequados. Além disso, a estratégia utilizada para anunciar a vaga também contribui para a eficácia do processo de recrutamento (Melanthiou, Pavlou, & Constantinou, 2015).

2.2. Estratégias de Recrutamento

A realização de um processo de recrutamento nas organizações pode ser feita de diferentes formas, mediante a necessidade existente. Seguidamente será feita uma caracterização de cada um dos tipos de recrutamento.

2.2.1. Recrutamento Interno

Quando existe a necessidade de integrar novos colaboradores, seja devido a demissões ou porque há necessidade de criar postos de trabalho, o primeiro aspeto a considerar é se efetivamente dentro da organização já existe alguém que possa ocupar a vaga.

Segundo Cardoso (2010) o recrutamento interno pode ocorrer através de uma movimentação vertical, horizontal ou diagonal, “consoante de trate, respetivamente, de uma promoção dentro da mesma carreira, da transferência de alguém com o mesmo estatuto vindo de outra área, (...) ou de uma transferência envolvendo ao mesmo tempo uma promoção” (Cardoso, 2010, p. 51).

Para que este tipo de recrutamento seja implementado com sucesso, é fundamental a existência de sistemas de avaliação de desempenho que apresentem os graus de eficácia dos colaboradores, bem como as suas qualidades pessoais e profissionais. Além disso, é essencial conhecer as aspirações e interesses profissionais de cada um de modo a perceber o potencial de desenvolvimento de carreira (Cardoso, 2010).

Recorrer ao recrutamento interno pode ter algumas vantagens, nomeadamente: o facto de ser um processo mais económico e mais rápido visto que não é necessário investir num processo de acolhimento, integração e formação de novos indivíduos e também porque, conhecer o colaborador aumenta os índices de validade e segurança. Além disso, a existência de oportunidades de carreira aumenta a motivação e estimula o desenvolvimento e aquisição de competências por parte dos colaboradores (Sousa et al, 2016).

Porém, existem também algumas desvantagens a considerar: colaboradores que não consigam desenvolver as suas carreiras podem experienciar níveis de frustração, desmotivação ou até de baixa moral e consequentemente a sensação de incompetência. Além disso, estabelecer relações sempre com as mesmas pessoas não fomenta o espírito crítico para questionar procedimentos, o que consequentemente reduz as possibilidades de inovação (Sousa et al, 2016).

2.2.2. Recrutamento Externo

As organizações podem optar por recorrer ao recrutamento externo quando pretendem preencher um posto de trabalho vago com candidatos externos, havendo assim a necessidade de recorrer ao mercado de trabalho (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Este tipo de recrutamento pode ser feito de forma direta ou indireta. O recrutamento externo é direto sempre que é a própria organização a recorrer ao mercado de trabalho, a fim de encontrar candidatos para a vaga a ocupar. Porém, se a organização recorre a empresas especializadas em recrutamento com o objetivo de encontrar colaboradores, opta pelo recrutamento externo indireto (Câmara et al, 2007).

São vários os métodos e técnicas que as organizações podem utilizar quando é tomada a decisão de realizar o recrutamento externo, nomeadamente: anúncios em jornais e revistas, agências de emprego, campus universitários (quando as empresas recorrem às escolas para recrutar candidatos com forte potencial), feiras de emprego ou até referências de colaboradores da organização. Recorrer a empresas especializadas ou ao *head-hunting*, pode ser considerado recrutamento externo indireto e é sem dúvida uma mais valia quando o objetivo é recrutar e selecionar colaboradores com elevado potencial para funções executivas (Câmara et al, 2007). Considerando que os processos de recrutamento e seleção são uma prática constante nas organizações, optar por recorrer a currículos de candidatos que tiveram uma avaliação positiva em processos realizados anteriormente é também considerada uma fonte de recrutamento externo (Sousa et al, 2016).

Em processos de recrutamento externo as empresas têm vindo a recorrer também ao recrutamento *online*. Ainda que esta seja considerada uma fonte de recrutamento externo, dada a temática deste estudo, este método de recrutamento externo será abordado de forma mais aprofundada num subcapítulo seguinte do presente trabalho.

À semelhança do recrutamento interno, também o recrutamento externo apresenta algumas vantagens: a entrada de novos colaboradores para a organização é sinónimo de novas competências e experiências, o que fomenta sem dúvida a evolução da empresa. É também uma mais valia na medida em que possibilita o aproveitamento de investimentos em formação feitos por outras empresas, o que se traduz em colaboradores com maior rendimento. Além de dar mais visibilidade à organização,

o recrutamento externo também permite identificar candidatos que podem integrar a construção e/ou enriquecimento de uma base de dados para futuras oportunidades de trabalho que possam surgir (Câmara et al, 2007; Cardoso, 2010; Sousa et al, 2016).

Todavia, o recrutamento externo é um processo mais demorado e implica mais custos em comparação com o recrutamento interno. O facto de o candidato ser desconhecido também aumenta o nível de risco, uma vez que também pode existir incompatibilidade cultural entre a organização e o recém-chegado. Recorrer sempre ao recrutamento externo para ocupar um posto de trabalho vago, pode contribuir para o aumento da desmotivação entre os colaboradores da empresa, uma vez que esta não demonstra a possibilidade de progressão na carreira (Sousa et al, 2016).

2.2.3. Recrutamento Misto

Quando não há garantias de que, na estrutura interna da organização exista o perfil com as competências ideais para a o posto de trabalho vago, ou quando se pretende tomar uma decisão mais fundamentada e para tal é necessário ter uma maior diversidade de candidatos, o Recrutamento Misto é também uma estratégia aplicada pelas empresas. É sem dúvida uma situação mais frequente em organizações que não implementem processos de avaliação de desempenho, ou em que não existam planos de desenvolvimento e sucessões e por esse motivo, pretende fazer-se uma pesquisa interna e externa de candidatos. (Cardoso, 2016).

No Recrutamento Misto, os candidatos internos e externos têm as mesmas oportunidades. Para que o processo de avaliação dos candidatos seja imparcial, este pode ser realizado por gabinetes externos à organização (Caetano & Vala, 2007).

2.2.4. *Recruitment Marketing*: a nova aposta das empresas

Como estratégia para atrair e recrutar os melhores candidatos, nos últimos anos, as organizações têm vindo a apostar em novas formas de recrutamento.

Num mercado de trabalho em constante mudança, atualmente conceitos *como Employer Branding* ou *Recruitment Marketing* fazem parte dos “pilares” ou objetivos a alcançar para muitas organizações.

A temática do *Employer Branding* tem sido bastante estudada nos últimos tempos. São vários os conceitos apresentados, sendo que uma das primeiras definições foi apresentada por Ambler e Barrow em 1996. Traduzindo o conceito apresentado por estes

autores, *Employer Branding* consiste num “pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Segundo estes autores, esses benefícios referem-se a atividades de desenvolvimento, recompensas materiais ou monetárias (económicas) e também ao desenvolvimento de sentimentos de pertença, direção e propósito (cariz psicológico).

Ao processo de construção do perfil como marca de empregador tem de estar associada a *employer value proposition* (proposta de valor do empregador). Em suma, este conceito refere-se ao conjunto de características, benefícios e métodos de trabalho que são utilizados por uma organização como empregadora e que a diferenciam de outras, tornando-a mais atrativa e contribuindo para os profissionais aceitarem propostas de trabalho (Cardoso, 2016).

De modo a promover a sua marca de empregador no mercado de trabalho, a organização deve recorrer ao *recruitment marketing*. Este termo engloba todas as estratégias e métodos de *marketing* utilizados que permitem que as empresas possam fazer a sua divulgação como marca empregadora. Segundo Quinhones (2019), o principal objetivo de uma estratégia de *recruitment marketing* é “entregar a mensagem certa aos candidatos certos, no momento adequado, levando-os ao encontro das suas ofertas de trabalho” (Quinhones, 2019, p. 10). Para promover a *employer brand* podem ser utilizadas várias ferramentas como por exemplo: redes sociais, *websites* de carreiras, *job boards*, blogue da empresa, entre outros (Quinhones, 2019).

Em processos de recrutamento, sem dúvida que os candidatos são mais facilmente “atraídos” por empresas que revelam ter melhores qualidades de trabalho. Quanto maior for a transparência e credibilidade transmitidos pela organização, maior será a identificação organizacional e o ajustamento entre a pessoa e a organização. É de salientar que a construção de uma marca de empregador *online* não pode ser feita apenas com a divulgação de informações básicas sobre a empresa ou com a publicação de ofertas de trabalho. É importante transmitir a identidade da empresa, assim como as oportunidades e os benefícios que esta oferece aos colaboradores (Gravili & Fait, 2016).

Tendo em conta um estudo realizado nos Estados Unidos da América, pela Jobvite em 2016, 51% dos responsáveis por processos de recrutamento, revelaram que desenvolver a sua *employer branding* era uma das principais áreas em que pretendiam investir nos próximos anos, de modo a alcançar mais talentos (Jobvite, 2016).

Em suma, ainda que a estratégia de *recruitment marketing* seja destinada a processos de atração e captação de talentos, a verdade é que as empresas tendem cada vez mais a apostar neste tipo de táticas de modo a fazer face à concorrência do mercado e garantir que têm colaboradores de excelência na organização.

2.2.5. Recrutamento *Online* / *E-recruitment*

Com a evolução da Internet, as organizações depararam-se com uma série de desafios. Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, sem dúvida que a Internet teve um grande impacto nos processos de recrutamento e seleção, quer da perspectiva organizacional, quer do ponto de vista dos candidatos que procuram emprego (Zin, Jaafar, Mat, Alias, & Ashari, 2016).

Recrutamento Eletrónico, recrutamento *online* ou *e-recruitment*, são termos que se podem encontrar na literatura para definir aquela que é sem dúvida, uma das estratégias mais utilizadas nos departamentos de Gestão de Recursos Humanos de muitas organizações no âmbito dos processos de recrutamento externo.

O recrutamento *online* ocorre sempre que a organização recorre a ferramentas disponibilizadas pela Web de modo a realizar um processo de recrutamento (Kerrin & Kettley, 2003).

Segundo Gomes et al, (2008, p. 200), o recrutamento eletrónico ou *online* corresponde ao “processo de recrutamento realizado através da Internet, via *e-mail*, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos *online*”.

Citando e traduzindo o conceito apresentado por Calin, Bivolaru e Ivan (2016, p. 15), “o recrutamento *online* é a forma revolucionária de encontrar as pessoas certas para fazer o trabalho certo”. Considerando que as plataformas *online* são cada vez mais utilizadas, permite que candidatos e organizações possam criar páginas ou perfis próprios recorrendo à Web. Se por um lado os candidatos têm mais facilmente acesso a informações sobre as empresas, bem como a ofertas de trabalho, os departamentos de RH também podem efetuar pesquisas acerca dos candidatos antes de decidir se estes se enquadram ou não no perfil que se pretende (Calin, et al., 2016).

O *e-recruitment* é atualmente utilizado por pequenas e grandes organizações e é tão vantajoso para as empresas como para os candidatos que procuram por novas

oportunidades de trabalho. Por um lado, os responsáveis por processos de recrutamento podem divulgar ofertas de trabalho 24 horas por dia e em mais do que uma fonte de recrutamento, enquanto que os candidatos podem recorrer às várias plataformas para divulgar o seu currículo (Veger, 2006). Com a divulgação do CV em plataformas digitais, as organizações têm atualmente acesso a um vasto número de currículos de candidatos de várias partes do mundo, apenas à distância de um *click* (Alis, et al., 2012).

Segundo Cappelli (2001), o processo de recrutamento *online* ocorre em 3 etapas: atrair, seleccionar e contactar os candidatos. Na primeira etapa, e de modo a atrair candidatos é importante que as organizações tenham um bom *website*. Divulgar a imagem da empresa, dar a conhecer as condições de trabalho, recorrer a estratégias de *marketing* e integrá-las em anúncios de emprego, são sem dúvida aspetos que devem fazer parte do *website* da organização de modo a atrair o maior número de candidatos possível. Relativamente à segunda etapa, de modo a fazer uma seleção dos candidatos, a aplicação de testes *online* facilita todo o processo de recrutamento, uma vez que mediante os resultados dos testes é possível fazer uma triagem. Por fim, assim que sejam analisadas as informações recolhidas, é importante entrar em contacto com o candidato de forma rápida, de modo a garantir que se consegue captar o candidato antes que ele seja contactado por outras empresas (Cappelli, 2001).

Com o desenvolvimento da Internet ao longo dos anos, são atualmente várias as ferramentas *online* que podem ser utilizadas neste processo de recrutamento. As mais conhecidas são:

- *Job Boards*: este tipo de plataformas *online* permite que as empresas possam divulgar as ofertas de emprego. Além de ser uma ferramenta que apresenta baixo custo, permite aceder a um maior número de CV's (Girard & Fallery, 2011; Gomes, et al., 2008). Em Portugal, os *job boards* ou também designados por portais de *e-recruitment* mais populares são: *Net-Empregos*¹, *Expresso Emprego*², *Alerta Emprego*³, *Empregos Online*⁴, *Sapo Emprego*⁵ (Moore, 2018);

¹ <http://www.net-empregos.com>

² <http://expressoemprego.pt>

³ <https://www.alertaemprego.pt>

⁴ <http://www.empregosonline.pt>

⁵ <http://emprego.sapo.pt>

- *Websites* das empresas: além de possibilitarem o conhecimento da organização e de poderem servir de estratégia para divulgar a *employer branding*, podem permitir a realização de candidaturas a postos de trabalho através do próprio *website* (Cardoso, 2010; Gomes, et al., 2008);
- *Software* de recrutamento: Com o desenvolvimento da Internet surgiram também programas informáticos que permitem gerir de uma forma mais eficaz os processos de recrutamento (Girard & Fallery, 2011);
- *Blogs* e *Micro-blogs*: esta é uma ferramenta que pode ser usada por responsáveis pelo recrutamento e também pelos próprios candidatos. Permite a partilha de informações, assim como de ofertas de emprego de uma forma fácil e pode ter um grande alcance a nível de público. O *micro-blog* mais famoso é o *Twitter*. É considerado um *micro-blog* devido ao facto de ter limite ao nível do número de caracteres, o que faz com que as mensagens partilhadas sejam mais curtas (Girard & Fallery, 2011);
- *Websites* de empresas de recrutamento e seleção: de modo a satisfazer as necessidades de recrutamento dos seus clientes, as empresas responsáveis por processos de recrutamento e seleção, podem também divulgar no seu *website* as ofertas de emprego (Cardoso, 2016);
- Motores de Pesquisa Genéricos: recorrendo a motores de busca como por exemplo o *Google*, pode também ser possível encontrar currículos ou até informações relevantes acerca dos candidatos (Cardoso, 2016);
- Redes Sociais *Online*: Além de ser uma ótima ferramenta que permite interagir e estabelecer contactos, também facilita o encontro de futuros colaboradores. Através das redes sociais pode ser possível encontrar candidatos com potencial (os designados talentos) e que nem sempre estão à procura de oportunidades de trabalho. Além disso fazendo uma análise do conteúdo partilhado pode dar informações extra acerca dos candidatos. O *Facebook* e *LinkedIn* são das redes sociais mais conhecidas e com milhares de utilizadores (Girard & Fallery, 2011). Considerando que a temática em estudo está relacionada com a utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção, esta ferramenta de *e-recruitment* será abordada de forma mais aprofundada no capítulo 3 do presente trabalho.

Tendo em conta que este é um método de recrutamento cada vez mais utilizado por muitas organizações, é possível identificar, segundo vários autores, uma série de vantagens que fazem com que seja benéfica a utilização do recrutamento *online*.

Enquanto que recorrer a métodos “tradicionais” como divulgar uma oferta de emprego num anúncio de jornal, é um processo demoroso, porque podem ser necessárias várias semanas para encontrar os candidatos adequados, o recrutamento eletrónico apresenta um tempo de resposta mais curto. Assim que visualizam o anúncio, os candidatos podem imediatamente submeter a sua candidatura (Zin, et al, 2016). Independentemente da localização geográfica, os candidatos podem efetuar a sua candidatura, 24 horas por dia, 7 dias por semana (Soni & Swaminarayan, 2017). Recorrer ao *e-recruitment* permite recolher um maior número de candidaturas, em comparação com os resultados da implementação de métodos mais “tradicionais” (Peretti, 2007).

Uma vez que as ofertas de emprego publicadas nas plataformas digitais têm um maior alcance, mesmo aqueles que não estejam à procura de emprego podem ser aliciados a realizar a sua candidatura e assim explorar novas oportunidades (Cardoso, 2010). Mediante as necessidades da organização, as informações disponibilizadas, bem como os anúncios podem ser atualizados de forma mais rápida e eficiente (Kerrin & Kettley, 2003; Cardoso, 2010). Recorrer ao recrutamento *online* é também benéfico para os responsáveis pelo processo de recrutamento, na medida em que permite recolher informações detalhadas acerca dos candidatos (Veger, 2006). Além disso, com a pré-configuração de perfis, o processo de triagem de candidatos é feito de uma forma muito mais fácil, pois em muitos dos sistemas, podem ser aplicados filtros que apenas consideram válidos e aceites currículos que apresentam características correspondentes aos requisitos estabelecidos. Os responsáveis pelo processo de recrutamento podem assim segmentar e seleccionar os candidatos através de pesquisas específicas (Peretti, 2007). A redução de custos é sem dúvida um dos aspetos mais vantajosos, uma vez que os processos de divulgação, receção e triagem de candidaturas, bem como o contacto com os candidatos é feito de forma mais rápida e eficiente (Cardoso, 2016; Soni & Swaminarayan, 2017).

Todavia existem algumas desvantagens ao implementar um processo de *e-recruitment*. Além de ser um processo mais impessoal, quando se opta por esta estratégia de recrutamento, automaticamente é feita discriminação entre aqueles que utilizam e aqueles que não fazem uso da Internet (Zin, et al, 2016). Devido ao facto de ter um maior volume de candidaturas, é também maior o número de candidatos não qualificados ou

que não apresentam os requisitos necessários, o que faz com que seja necessário despende mais tempo para analisar todas as candidaturas (Lievens & Harris, 2003).

Capítulo 3: Redes Sociais *Online*

Este capítulo é dedicado à contextualização das redes sociais. No sentido de compreender a origem das redes sociais *online* será descrito o processo de desenvolvimento da *Web* (3.1). É também apresentado o conceito de rede social, bem como quais as principais redes sociais utilizadas pelos departamentos de GRH em processos de recrutamento de candidatos (3.2). Serão também descritos quais os aspetos que quando identificados nas redes sociais, podem beneficiar ou prejudicar a seleção dos candidatos (3.3).

3.1. Do Desenvolvimento da *Web* ao aparecimento das Redes Sociais

De um ponto de vista “cronológico”, antes de abordar a temática das redes sociais é importante compreender o impacto da evolução da *Web*, uma vez que foi devido a todo esse progresso que surgiram as redes sociais.

O conceito de *World Wide Web* (WWW), tem vindo a desenvolver-se ao longo das últimas décadas. Tentando criar uma linha cronológica de modo a explicar todo o seu processo de desenvolvimento, tudo começou em 1989. Tim Berners-Lee, britânico, cientista de computação e colaborador do *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire* (CERN)⁶, apresentou uma proposta com o objetivo de melhorar e tornar mais eficaz o sistema de comunicação do CERN. Porém rapidamente se apercebeu que esta sua sugestão poderia ser aplicada a nível mundial (Choudhury, 2014).

Definida como a *Web* dos documentos ou da teia de conexões de informação, com a *Web 1.0* não existia interação entre os consumidores, os utilizadores apenas podiam procurar e ler informações (Choudhury, 2014).

Com o passar dos anos, esta visão da *Web* foi sofrendo alterações e em 2004, surge o conceito de *Web 2.0*. Numa sessão de *brainstorming* entre O'Reilly e a *Media Live International*, Dale Dougherty, pioneiro da *Web* e vice-presidente da O'Reilly afirmou que a *Web* estava no auge do seu desenvolvimento, graças a novas aplicações e *websites* cativantes que surgiam com mais regularidade do que nunca (O'Reilly, 2005). Numa tentativa de clarificar e traduzir o conceito de *Web 2.0* segundo Tim O'Reilly, “a *Web 2.0* é a revolução dos negócios na indústria de computadores, causada pela mudança para

⁶ Atualmente chama-se *Organisation Européenne pour la Recherche Nucléaire*, mas manteve o acrónimo de origem.

uma Internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nessa nova plataforma. A principal regra é: desenvolver aplicações que aproveitem os efeitos da rede para se tornarem melhores quanto mais utilizadas forem pelas pessoas, aproveitando assim a inteligência coletiva” (O'Reilly, 2006).

Através da *Web 2.0* a percepção e participação das pessoas na Internet mudou completamente. Além de ser um meio de comunicação, a *Web* passou a ser considerada como uma plataforma de negócios, um dispositivo de armazenamento, um fórum de discussão e até como uma enciclopédia em constante expansão (Vossen & Hagemann, 2007).

A verdade é que através da *Web 2.0* passaram a estar disponíveis uma gama de serviços na Internet, que além de estarem ao alcance de todos, fazem já parte do quotidiano de milhões de pessoas por todo o mundo. Blogues (*Huffington Post*, *Business Insider*, *The Namely Blog*, etc.) Wikis (*Wikipedia*, *Wikibooks*, *Wikiversity*, etc.), *websites* de *multimedia sharing* (*YouTube*, *Flickr*, *Slideshare*, etc.) e redes sociais (*Facebook*, *LinkedIn*, etc.) são apenas alguns exemplos (Anderson, 2007).

Considerando que o propósito da *Web 2.0* é servir e aproximar os utilizadores, nos últimos anos aceder aos serviços ou aplicações que são disponibilizados através da Internet tornou-se num processo muito mais fácil. Através de um dispositivo móvel (ex: *smartphone*), os utilizadores têm acesso a toda a informação, podem partilhar ou produzir conteúdos e também conectar-se com os outros (Wahlster & Dengel, 2006).

Em suma, com o desenvolvimento constante da *Web* criar e partilhar conteúdos ou informações através da Internet, faz com que as pessoas possam beneficiar da chamada “inteligência coletiva” e simultaneamente têm a possibilidade de se conectar com outros utilizadores. Graças à evolução da *Web 2.0*, os blogues, as redes sociais e outros serviços/aplicações disponíveis, tornaram-se em ferramentas que facilitam a participação e socialização *online* (Vossen & Hagemann, 2007).

3.2. Redes Sociais *Online*: Conceito e Principais *Websites*

Com todos os progressos feitos na Internet, sem dúvida que nos últimos anos, o aparecimento das redes sociais revolucionou completamente a percepção e participação das pessoas nas plataformas *online*.

Citando e traduzindo o conceito apresentado por Boyd e Ellison (2008), as redes sociais *online* são “serviços baseados na *Web* que permitem às pessoas: contruir um perfil

público ou semi-público dentro de um sistema limitado; articular uma lista de outros utilizadores com os quais compartilham uma conexão; visualizar e percorrer a sua lista de conexões e aquelas que são feitas por outras pessoas dentro do sistema” (Boyd & Ellison, 2008, p. 211). Na perspetiva de Barsky e Purdon (2006), os *websites* de redes sociais são uma ferramenta que permite a criação de um conjunto de páginas pessoais na *Web* de forma fácil e gratuita onde é possível partilhar fotografias, preferências musicais, vídeos e muito mais. Breslin e Decker (2007), salientam que as redes sociais também possibilitam a publicação de comentários, o envio de mensagens privadas, a participação em fóruns de discussão ou comunidades, a organização de eventos e também o *upload* de ficheiros.

Considerando que o número de utilizadores de redes sociais aumenta diariamente, é possível identificar quais as razões que fazem com que estas plataformas digitais sejam mundialmente utilizadas. O facto de permitir procurar informações, compartilhar conteúdos, debater, socializar com amigos e família, conhecer novas pessoas, passar o tempo (lazer) e por ser um meio que permite o envio de mensagens de forma gratuita, são os principais motivos identificados por Brandtzaeg e Heim (2009). Além disso, Xu et al. (2012) através dos resultados obtidos com a sua investigação, referem que o facto de possibilitar o acesso aos amigos de forma fácil e imediata, organizar atividades e divulgar notícias de uma maneira eficaz são outras das razões que “atraem” as pessoas a utilizar as redes sociais.

Tal como já foi mencionado no segundo capítulo deste trabalho, as redes sociais são uma das ferramentas *online* mais utilizadas pelos departamentos de recursos humanos em processos de recrutamento.

As redes sociais *online* além de serem um excelente meio para comunicar, são cada vez mais úteis para os profissionais de GRH, uma vez que além de facilmente poderem divulgar as ofertas de emprego, podem também recorrer a estas plataformas para procurar mais informações acerca dos candidatos de uma forma eficiente e económica (Nikolaou, 2014).

Segundo dados de um estudo da SHRM (*Society for Human Resource Management*) publicado em 2016, as organizações utilizam os *websites* das redes sociais em processos de recrutamento de várias formas. 89% revelou que recorre às redes sociais para publicar anúncios de emprego, 75% referiu que utiliza as redes sociais para contactar candidatos ou potenciais candidatos, 73% afirmou que aproveita as redes sociais para pesquisar por candidatos passivos (profissionais qualificados que estão empregados e que nem sempre

estão à procura de novas propostas de trabalho). Neste mesmo estudo, 67% dos participantes referiu que utiliza as redes sociais para procurar candidatos aptos a emprego, 58% recorrem às redes sociais para promover referências sobre funcionários, 56% usam as redes sociais como forma de captar o interesse em oportunidades de trabalho através da publicação de informações úteis, fotos ou vídeos e 46% criam grupos ou até páginas nas redes sociais para a própria organização de modo divulgar informações ou oportunidades de carreira (SHRM, 2016).

Na literatura, as redes sociais mais referidas como ferramenta utilizada em processos de recrutamento e seleção são sem dúvida o *Facebook* e o *LinkedIn* (Black & Johnson, 2012; Ollington, Gibb, & Harcourt, 2013; Nikolaou, 2014; entre outros).

Segundo Krishna, et al. (2016), do ponto de vista do Recrutamento, é possível distinguir dois tipos de redes sociais. As redes sociais pessoais (ex: *Facebook*), que são baseadas em informações pessoais e direcionadas aos amigos. Por outro lado, existem também as redes sociais profissionais (ex: *LinkedIn*) que permitem que os candidatos possam trocar informações entre si, apresentar testemunhos ou divulgar a sua imagem do ponto de vista profissional.

A verdade é que cada vez mais empresas optam por criar a sua própria página no *Facebook*, ou o seu perfil no *LinkedIn* de modo a poderem alcançar um maior número de pessoas e também para tornarem a sua organização mais reconhecível num mercado com tanta concorrência (Melanthiou, et al. 2015).

O *Facebook* foi fundado a 4 de fevereiro de 2004 por Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz e Chris Hughes. Inicialmente esta era uma rede social destinada a universidades americanas, porém em setembro de 2006 passou a ser de livre acesso para qualquer pessoa, sendo apenas necessário ter um endereço de *e-mail* registado. Através desta plataforma os utilizadores podem interagir entre si de diferentes formas e publicar conteúdos de forma gratuita (Almagor, 2011). Segundo dados de 2019, o *Facebook* tem cerca de 2,38 biliões de utilizadores, sendo de todas as redes sociais existentes a que têm maior número inscritos (Clement, 2019). Em Portugal, cerca de 6.30 milhões de pessoas têm um perfil criado no *Facebook* (Kemp, 2019).

Se para os indivíduos, o *Facebook* é sem dúvida um meio de comunicar, de partilhar conteúdos e interagir com os outros, para as organizações esta é uma plataforma que oferece inúmeros benefícios. Concretamente os departamentos de Recursos Humanos podem optar por recorrer a esta plataforma para executar os processos de recrutamento de uma forma muito mais fácil e rápida (Madera, 2012). De acordo com um estudo

realizado pela Jobvite em 2016 nos Estados Unidos da América (EUA), 43% dos recrutadores recorrem ao *Facebook* para avaliar os candidatos (Jobvite, 2016).

Os anúncios de emprego ao serem publicados e partilhados no *Facebook*, podem aparecer no *feed* de notícias dos utilizadores e estes podem fazer a candidatura à oferta de trabalho através do *post*. Além disso, acedendo ao separador *Facebook Jobs* (Empregos no Facebook) os utilizadores podem procurar por ofertas de trabalho na sua área de interesse, através da realização de pesquisas que podem ser filtradas por local, setor e tipo de trabalho (Kanary, 2018).

De modo, ao aumentar o número de visualizações do anúncio e assim alcançar um maior número de utilizadores, as empresas podem optar por pagar pelo anúncio e dessa forma podem definir um público-alvo, aumentando assim as probabilidades de encontrar candidatos ajustados ao perfil que procuram. Para os profissionais de GRH, através desta plataforma analisar e rejeitar candidaturas ou até agendar entrevistas são procedimentos que podem ser executados diretamente no *website* através do computador, ou através da aplicação no *smartphone*. Recorrendo ao *Facebook Messenger*, além ser possível fazer a marcação de entrevistas, pode também ser uma forma de solicitar informações adicionais ao candidato (Kanary, 2018).

Apesar de o *Facebook* ser uma rede social com grande impacto, quando comparado com o *LinkedIn*, é notório que os utilizadores revelam motivações, propósitos e perceções diferentes quanto a forma como utilizam estas redes sociais (Chang, Liu, & Shen, 2017).

Criado em 2003, o *LinkedIn* é uma rede social que se destina à construção de relações profissionais e é cada vez mais uma ferramenta utilizada pelos departamentos de recursos humanos para identificar candidatos qualificados (Zide, Elman, & Denning, 2014).

Segundo dados do *LinkedIn*, estão registados nesta rede social mais de 645 milhões de utilizadores de 200 países, 30 milhões de empresas estão representadas nesta plataforma e existem mais de 20 milhões de ofertas de trabalho (LinkedIn, 2019). Em Portugal estão registados cerca de 3.10 milhões de utilizadores (Kemp, 2019).

Através da criação de um perfil no *LinkedIn*, os utilizadores podem partilhar informações relacionadas com as suas habilitações académicas, experiências profissionais, competências que consideram ter, projetos ou atividades de voluntariado em que tenham participado ou até *softwares* que dominem. À semelhança do *Facebook*, o *LinkedIn* também oferece a possibilidade de os utilizadores participarem em grupos de interesse, seguirem organizações, publicarem notícias ou outros conteúdos e comentarem publicações. Através do *LinkedIn*, os utilizadores podem ampliar a sua rede de contactos,

estabelecendo conexões com outros utilizadores que apresentem características semelhantes (Roulin & Levashina, 2018).

Segundo o estudo realizado pela Jobvite, 87% dos recrutadores utiliza o *LinkedIn* para analisar os candidatos (Jobvite, 2016). As entidades empregadoras podem recorrer a esta rede social para anunciar ofertas de trabalho e simultaneamente pesquisar e entrar em contacto com possíveis candidatos. O *LinkedIn* disponibiliza também alguns serviços pagos (ex: comprar anúncios) que permitem que as organizações possam aumentar a visibilidade *online* e assim alcançar um maior número de utilizadores (Morgan, 2016). Além de ser uma ferramenta que permite atrair bons candidatos, os recrutadores podem também recorrer ao *LinkedIn* para avaliar o ajustamento entre os candidatos e a organização, de modo a compreender se este se encaixa no perfil procurado (Aguado, Andrés, García-Izquierdo, & Rodríguez, 2019).

As redes sociais como o *Facebook* ou o *LinkedIn* além de serem bastante populares a nível mundial, sem dúvida que tem cada vez mais utilidade para as empresas. É importante que as organizações estejam atentas a toda a evolução e que se registem como membros das várias plataformas pois só assim podem acompanhar as tendências e “enfrentar” a concorrência (Ollington, Gibb, & Harcourt, 2013).

3.3. Redes Sociais: Um método de triagem de candidatos

Tal como já foi referido num capítulo anterior do presente trabalho, cada vez mais as organizações optam por recorrer ao Recrutamento Online (*E-recruitment*) quando necessitam de realizar processos de recrutamento.

Além de recorrerem à Internet para divulgar anúncios de emprego, devido ao aumento constante do número de utilizadores de redes sociais, assim como o facto de a informação ser de fácil acesso nessas plataformas *online*, os profissionais de recursos humanos optam cada vez mais por recorrer às redes sociais para auxiliar nos processos de triagem e seleção de potenciais candidatos (Black & Johnson, 2012).

De acordo com um estudo realizado pela SHRM (2016), são várias as razões que levam a que as organizações recorram às redes sociais para efeitos de triagem de candidatos. 61% destacaram que através das redes sociais é possível obter mais informações do que as que são fornecidas em currículos ou cartas de apresentação, 50% referiu que as redes sociais facilitam o processo de verificação de informações do *Curriculum Vitae* (CV) ou de cartas de apresentação, 41% recorrem às redes sociais

porque os candidatos incluem os seus perfis *online* nos currículos, 34% salientam que reduz o tempo e o esforço considerando as informações que se obtém, 27% consideram que permite avaliar o potencial ou desempenho dos candidatos no trabalho e 18% referem que é mais barato em comparação a outros métodos de triagem de candidatos.

Através da análise do perfil de um candidato é possível obter informações acerca da sua idade, etnia, religião, orientação sexual, estado civil, bem como quais os seus interesses e que tipo de conteúdos publica (Madera, 2012). A partilha de informações, de imagens, de vídeos, bem como a troca de mensagens e comentários entre utilizadores nas redes sociais, faz com que atualmente cada indivíduo crie uma pegada digital (Marques, 2019). Essa “pegada” resulta dos dados que os utilizadores deixam quando utilizam serviços *online* (como por exemplo o *Facebook* ou o *LinkedIn*). De um modo “voluntário” os indivíduos fornecem informações nos seus perfis *online* que podem ser muito úteis para os recrutadores nos processos de seleção (Guilfoyle, Bergman, Hartwell, & Powers, 2016).

Considerando que os utilizadores de redes sociais têm cada vez mais a noção de que os seus perfis *online* poderão ser analisados por potenciais empregadores, podem alterar ou até eliminar publicações de modo a criar uma imagem mais positiva. Porém, existem informações que são difíceis de falsificar e que podem contribuir para avaliar a personalidade dos candidatos. O número de amigos, os tipos de grupos de interesse dos quais faz parte, comentários publicados nos perfis de outras pessoas, fotografias em que é identificado por outros, mensagens no perfil assim como interesses partilhados podem revelar outras informações relevantes sobre o candidato (Kluemper & Rosen, 2009).

Tudo aquilo que é publicado nas redes sociais, pode ter impacto na perspetiva que o recrutador tem sobre o candidato e assim influenciar a tomada de decisão em processos de seleção (Gil, Marques, & Gonçalves, 2019). Tendo em conta um estudo realizado pela CareerBuilder (2018), através da análise das redes sociais dos candidatos é possível identificar informações que se revelam preponderantes na contratação. 37% dos empregadores revelou que as informações nas redes sociais acerca do *background* do candidato apoiavam as qualificações profissionais do mesmo e 31% dos recrutadores consideraram que, através da análise das redes sociais foi possível conhecer mais acerca da personalidade do candidato, bem como o ajustamento do mesmo à cultura da empresa. Criatividade (34%), perfil que transmita uma imagem profissional (33%), revelar áreas de interesse (31%), apresentar habilidades de comunicação (28%), prémios e elogios recebidos (26%), boas referências publicadas por outras pessoas (23%), interação nas

redes sociais da empresa (22%), partilha ou publicação de vídeos e outros conteúdos interessantes (21%) assim como grande número de seguidores ou conexões (18%) são vários dos aspetos que os recrutadores admitiram valorizar e que favorecem a contratação ao analisar as redes sociais dos candidatos. Por outro lado, publicar fotografias, vídeos ou informações provocatórias ou inadequadas (40%), partilhar conteúdos que revelem consumo de álcool ou drogas (36%), comentários discriminatórios relacionados com etnia, género ou religião (31%), apresentar ligações a comportamentos criminosos (30%), mentir acerca das qualificações (27%), revelar poucas competências de comunicação (27%), publicar comentários negativos acerca da empresa ou colegas de trabalho anteriores (25%), apresentar um nome de perfil de cariz não profissional (22%), partilha de informações confidenciais sobre empregadores anteriores (20%), mentir sobre uma ausência (16%), bem como publicar conteúdos com muita frequência (12%) são os principais “comportamentos” negativos que quando identificados em redes sociais conduzem à eliminação de candidatos (CareerBuilder, 2018). À semelhança dos resultados obtidos neste estudo, segundo uma investigação realizada pela Jobvite (2016), para 47% dos recrutadores, as fotografias publicadas nas redes sociais que demonstrem consumo de álcool, revelam uma imagem negativa do candidato e 71% mencionaram que comportamentos *online* que revelem consumo de substâncias como a marijuana são também prejudiciais para a imagem do candidato. 60% referiram o excesso de partilha de conteúdos como algo “assustador”, 72% identificaram os erros de ortografia como um “problema” e para 18% a publicação de *selfies* não favorece os candidatos.

Ainda que os *websites* de redes sociais possam facilitar os processos de recrutamento e seleção, é importante que as organizações recorram a este tipo de plataformas com algum cuidado. Apesar de a informação partilhada *online* estar ao acesso de “todos” e por essa a razão as redes sociais serem consideradas *websites* de domínio “público”, os profissionais de RH não devem recusar candidatos com base em conteúdos publicados *online* que possam estar relacionados com a etnia, religião ou orientação sexual dos mesmos (Black & Johnson, 2012). Considerando que nas redes sociais é possível aceder a outras informações que não surgem nem no currículo dos candidatos, nem em possíveis entrevistas de trabalho, é crucial evitar comportamentos discriminatórios quando é feita a análise das informações que se obtém nessas plataformas (Elzweig & Peebles, 2009).

Recorrer às redes sociais em processos de recrutamento e seleção pode ser vantajoso para as organizações na medida em que é uma estratégia que apresenta baixo custo, possibilita um maior alcance de candidatos e favorece também a atração de talentos.

Porém, utilizar as redes sociais de forma indevida, pode conduzir a comportamentos de discriminação que em nada favorecem a imagem e reputação da empresa. Nesse sentido é importante implementar uma estratégia de recrutamento eficaz de modo a garantir o sucesso do processo de recrutamento (Lewis, Thomas, & James, 2015).

Tal como afirmam Davison, Maraist e Bing (2011) a decisão de contratar ou não um candidato, não deve recair apenas na análise da rede social do mesmo. Ainda que essas plataformas *online* possam fornecer informações positivas ou negativas relevantes acerca do candidato, é sempre importante consultar outras fontes de informação de modo a validar a decisão. Recorrer às redes sociais em processos de recrutamento, pode comprometer a legalidade do processo, uma vez que caso não sejam tomadas as devidas precauções, pode correr-se o risco de comprometer a privacidade dos candidatos.

Capítulo 4: Metodologia

Neste capítulo são apresentados os procedimentos, as técnicas e instrumentos de recolha de dados utilizados (4.1), assim como a forma como foi realizado o tratamento dos dados recolhidos nesta investigação (4.2). Por fim é apresentada a caracterização da amostra (4.3).

4.1. Procedimentos, Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Considerado os objetivos apresentados anteriormente no capítulo da introdução e de modo a adquirir os dados necessários, utilizou-se como plano metodológico o Levantamento (*Survey*).

A técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito. Segundo Duhamel & Fortin, (2009, p. 168), o inquérito “designa toda a atividade de investigação no decurso da qual são colhidos dados junto de uma população ou porções desta com o objetivo de examinar atitudes, opiniões, crenças, ou comportamentos desta mesma população”.

Considerando que o inquérito envolve sempre a realização de perguntas aos indivíduos, pode ser feito via entrevista ou questionário. A forma mais fácil de inquirir um grande número de pessoas é através da realização de questionários, que além de ser entregues em mão, podem também ser enviados através da Internet de modo a obter respostas mais rapidamente e a custo reduzido (Coutinho, 2018). Assim, o instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foi o questionário distribuído através da Internet.

O inquérito por questionário é uma técnica de investigação que permite transformar os objetivos de um estudo em variáveis mensuráveis (Fortin, Grenier, & Nadeau, 2009).

Ao elaborar um questionário, as questões podem ser abertas (a resposta é escrita pelo avaliado) ou fechadas (o avaliado tem de dar a sua resposta com base nas opções apresentadas pelo avaliador) (Hill & Hill, 2005). As questões fechadas podem ser dicotómicas (sim/não) ou de escolha múltipla (Fortin, Grenier, & Nadeau, 2009).

Tendo em conta a questão de investigação assim como os objetivos em estudo e considerando que esta é uma temática pouco estudada a nível nacional em Portugal, optámos por um inquérito por questionário com questões abertas e fechadas. Os conhecimentos adquiridos durante a parte curricular do mestrado, a revisão de literatura e também a análise de alguns inquéritos que foram anteriormente aplicados nas

dissertações de Freitas (2017) e Martins (2018) serviram como base para a construção do inquérito por questionário que foi aplicado *online*.

O inquérito por questionário ficou constituído por um total de 17 questões, divididas por 3 grupos (anexo A).

A primeira parte do questionário foi constituída por questões relativas ao perfil sociodemográfico dos participantes, nomeadamente, idade, sexo e função que desempenha na empresa e também por questões relacionadas com a caracterização da organização (localização, dimensão e principal atividade económica). Foi composta por 6 questões, uma de resposta aberta (idade dos participantes) e as restantes 5 de escolha múltipla.

A segunda parte foi relacionada com o recrutamento *online* de modo a introduzir a temática das redes sociais. Através das questões, o objetivo foi recolher dados que indicassem: se os profissionais de RH recorrem ou não ao *e-recruitment*; qual a percentagem de processos de recrutamento feito *online*; quais as ferramentas utilizadas *online* para fazer a divulgação das oportunidades de emprego. Esta secção do questionário foi constituída por 4 questões, sendo uma de resposta aberta (pergunta sobre a percentagem dos processos de recrutamento) e 3 de escolha múltipla. Considerando a maioria dos objetivos do presente estudo, na última questão, caso a resposta à pergunta “*utiliza as redes sociais no processo de recrutamento?*” fosse “não”, automaticamente o questionário terminava, pois não fazia sentido os inquiridos continuarem a responder.

A terceira parte do questionário centrou-se na utilização das redes sociais nos processos de recrutamento. Através das questões, pretendeu-se identificar qual a rede social mais utilizada nos processos de recrutamento, bem como qual o objetivo com é utilizada e também conhecer quanto tempo demoram os processos de recrutamento através das redes sociais. Além disso, esta secção do questionário teve também como objetivo identificar quais os aspetos que quando detetados nas redes sociais dos candidatos podem levar ou não à seleção dos mesmos, e também identificar quais são as vantagens e desvantagens da utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção. Este grupo é composto por 7 questões, sendo uma de resposta aberta (questão 3), 4 de escolha múltipla e 2 de escala de avaliação. De modo a avaliar o grau de importância que os inquiridos atribuíam a determinados aspetos, quando analisam as redes sociais dos candidatos, solicitou-se aos participantes que em função da importância que conferiam à afirmação apresentada no questionário assinalassem a sua opinião numa escala de *Likert*

de 1 a 5 (1- Nada importante; 2- Pouco Importante; 3- Moderadamente importante; 4- Importante; 5- Muito importante).

O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms*, o que facilitou não só a sua divulgação *online* como também o acompanhamento e arquivo das respostas. Antes de ser feita a divulgação do questionário, foi solicitado a dois especialistas da área do *e-recruitment* que avaliassem a fiabilidade do instrumento de modo a garantir que, a sua estrutura estava ligada com os objetivos da investigação e que fossem feitas as alterações necessárias para que o questionário tivesse uma maior credibilidade.

A aplicação do questionário decorreu entre julho e agosto de 2019. De modo a obter o maior número de respostas possível a nível nacional, o *link* do questionário foi enviado via *e-mail*. Além de recorrer a contactos pessoais da área da Gestão de Recursos Humanos, o *link* foi também enviado a contactos obtidos em vários *websites* de empresas a nível nacional. No *e-mail*, além de se apelar à participação no estudo, era também explicado de forma sucinta o tema e os objetivos do trabalho e a importância da colaboração para a investigação. O *link* do questionário foi também divulgado através das redes sociais *LinkedIn* e *Facebook* (neste caso, apenas a contactos pessoais que desempenhassem funções de GRH).

4.2. Tratamento dos dados

De modo a analisar toda a informação recolhida através da aplicação do inquérito por questionário, os dados recolhidos foram analisados utilizando o *software IBM SPSS Statistics* (versão 24) e também o *Microsoft Excel*. Foram aplicadas medidas de estatística descritiva de modo a determinar as frequências absolutas e percentuais e as medidas de tendência central (média, mínimo/máximo) e as medidas de dispersão (desvio-padrão), sempre que aplicáveis.

Nas questões de resposta aberta os dados foram agrupados por categorias /intervalos para facilitar a análise dos mesmos (questão referente à duração dos processos de recrutamento).

De modo a facilitar a visão global e compreensão dos resultados obtidos, utilizaram-se gráficos e tabelas.

4.3. Participantes

Considerando que o objetivo geral deste trabalho é, analisar a utilização das redes sociais dentro das organizações nos processos de recrutamento e seleção, na perspectiva dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos em Portugal, nesta investigação optou-se por uma amostra de conveniência. Segundo Hill & Hill (2005) neste tipo de amostras, os casos escolhidos são aqueles que estão facilmente disponíveis, além de que é um método de recolha de respostas fácil e rápido. Porém é de salientar que os resultados e as conclusões obtidas com este tipo de amostra não podem ser extrapolados para a população ou universo.

4.3.1. Caracterização da amostra

Com a aplicação do inquérito por questionário obteve-se um total de 124 respostas.

Através da análise do gráfico 1 verifica-se que a amostra em estudo se constitui na sua maioria por indivíduos do sexo feminino (71%).

Os participantes neste estudo têm idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos, com uma média de idades de 34 anos aproximadamente e um desvio padrão de 9,590.

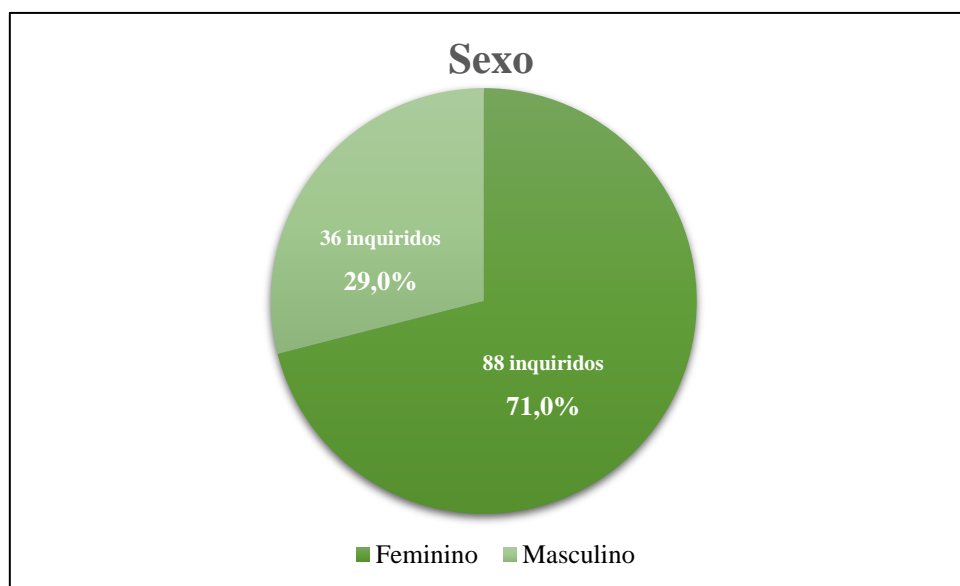


Gráfico 1 – Caracterização da amostra: Género dos participantes (n=124).

Relativamente à função que os participantes desempenham na empresa, através da análise do gráfico 2, observa-se que 41,1% são técnicos de recursos humanos. Considerando que nesta questão era possível adicionar outras opções de resposta, neste estudo participaram também seis indivíduos (4,8%) que têm cargos de administração nas empresas (“*diretor geral*”, “*chefe*”, “*chefe de departamento*”, “*diretor de formação*”, “*chefe de vendas e responsável pelo recrutamento*”, “*diretor comercial*”).

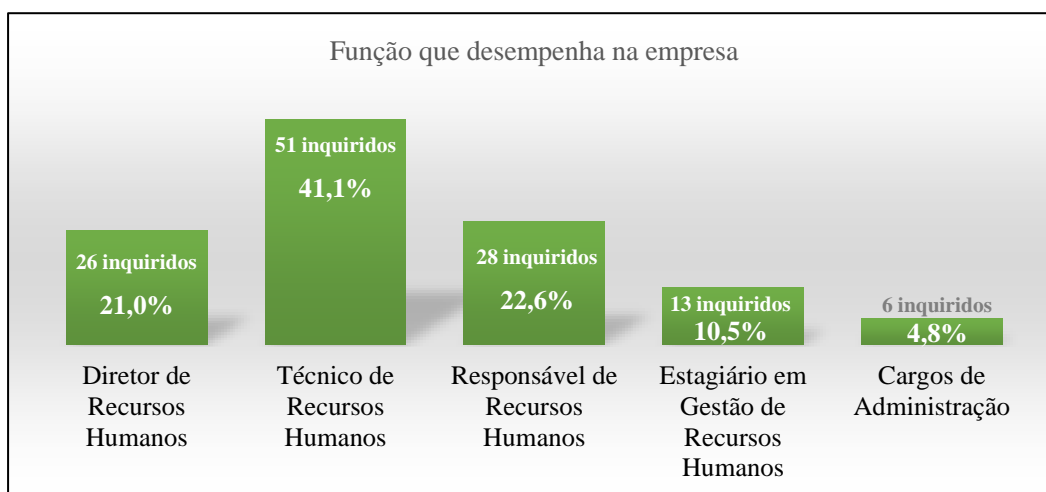


Gráfico 2 - Caracterização da amostra: Função que os participantes desempenham na Organização (n=124).

Quanto à localização da empresa (Distrito), verifica-se na tabela 1 que 58,1% dos indivíduos trabalham em empresas no distrito de Lisboa e 16,1% dos participantes trabalham em empresas no distrito do Porto. Os distritos de Portalegre, Viana do Castelo e a Região Autónoma da Madeira são as localizações geográficas com menor índice de resposta (0,8%).

LOCALIZAÇÃO (DISTRITO)	f	%
Lisboa	72	58,1
Porto	20	16,1
Braga	7	5,6
Santarém	7	5,6
Aveiro	5	4,2
Leiria	4	3,2
Setúbal	4	3,2
Faro	2	1,6
Portalegre	1	0,8
Região Autónoma da Madeira	1	0,8
Viana do Castelo	1	0,8
TOTAL	124	100

Tabela 1 - Caracterização da amostra: Localização (Distrito) da Organização (n=124).

Relativamente à dimensão da empresa, verifica-se que 35,5% dos participantes neste estudo desempenham a sua função em médias empresas, 33,1% em grandes empresas, 17,7% em pequenas empresas e apenas 13,7% desempenham funções em microempresas (gráfico 3).

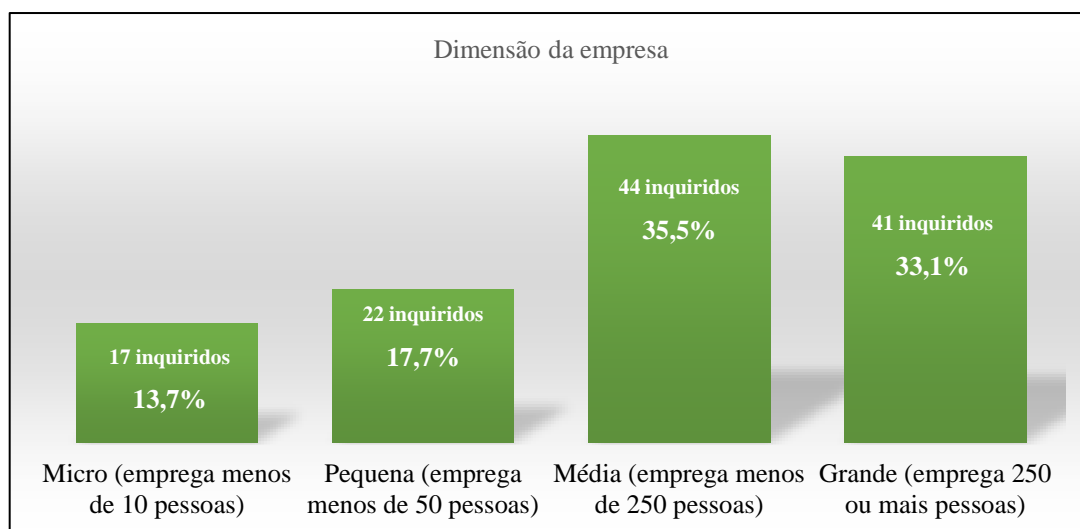


Gráfico 3 – Caracterização da amostra: Dimensão da Organização (n=124).

Em relação à área de atividade da empresa em que os inquiridos exercessem funções, como se pode constatar pela análise da tabela 2, 45,2% dos indivíduos exerce funções em empresas com área de atividade em “*consultoria, científicas, técnicas e similares*”. As empresas que exercessem atividade de “*comércio e reparação automóvel e motociclos*” e “*transporte e armazenagem*” são as que revelam menor representação, com 1,6% cada.

É importante salientar que, no inquérito por questionário esta era uma questão que permitia que os participantes adicionassem outras respostas. Assim, depois de analisadas todas as respostas, foram adicionadas as seguintes áreas de atividade: “*comércio retalho geral*” e “*comércio e reparação automóvel e motociclos*”.

PRINCIPAL ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO (CAE)	f	%
Consultoria, científicas, técnicas e similares	56	45,2
Indústria	14	11,3
Informação e Comunicação	11	8,9
Comércio Retalho Geral	9	7,3
Alojamento, Restauração e Turismo	7	5,6
Construção	6	4,8
Educação	5	4,0
Saúde Humana e Apoio Social	5	4,0
Imobiliárias	4	3,2
Financeiras e Seguros	3	2,5
Comércio e Reparação Automóvel e Motociclos	2	1,6
Transporte e Armazenagem	2	1,6
Total	124	100

Tabela 2 - Caracterização da amostra: Principal Atividade da Organização (CAE) (n=124).

Capítulo 5: Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário. Numa primeira parte são expostos os resultados referentes às questões relacionadas com o recrutamento *online* (5.1). Apresentam-se também os resultados relativos às questões relacionadas com o recrutamento através das redes sociais (5.2). Numa terceira parte são apresentados os resultados referentes às questões relacionadas com os aspetos que, quando identificados nas redes sociais são valorizados ou pelo contrário, que podem prejudicar a seleção dos candidatos quando os profissionais de GRH recorrem às redes sociais para auxiliar nos processos de triagem (5.3). Por fim são expostos os resultados referentes às questões relacionadas com as vantagens e desvantagens de recorrer às redes sociais em processos de recrutamento e seleção (5.4).

5.1. Recurso ao recrutamento *online* como estratégia de recrutamento

Após ser feita a recolha dos dados sociodemográficos, na segunda parte do inquérito por questionário foram feitas algumas questões de modo a analisar se as empresas recorrem ao recrutamento *online*, bem como a compreender o impacto que o *e-recruitment* têm nos processos de recrutamento das organizações.

Assim, com base na análise do gráfico 4, é notória a utilização do recrutamento *online*, verificando-se que 88,7% dos profissionais afirma recorrer a esta estratégia em processos de recrutamento.



Gráfico 4 – Recurso ao recrutamento *online* em processos de recrutamento (n=124).

De modo a compreender qual percentagem de realização de processos de *e-recruitment* nas organizações, foi solicitado que os participantes indicassem uma percentagem (aproximada) dos processos de recrutamento que realizam *online*. Verificou-se que, da totalidade dos processos de recrutamento executados nas organizações, em média 64,05% são feitos *online*.

Questionados sobre quais os métodos de divulgação de oportunidades de emprego *online* mais utilizados pela empresa e considerando que podem ser várias as estratégias aplicadas, através análise da tabela 3 é possível verificar as várias opções de resposta.

49,2% dos participantes assumiram que recorrem simultaneamente a “*portais de anúncios*”, “*redes sociais*” e “*website da empresa*” para dar a conhecer as ofertas de trabalho. Vinte e quatro participantes (20,0%) afirmaram que apenas utilizam os “*portais de anúncios*” e a “*redes sociais*” para fazer a divulgação de oportunidades de trabalho e quinze participantes (12,5%) recorrem somente às “*redes sociais*”. Recorrer simultaneamente a “*portais de anúncios*” e ao “*website da empresa*” ou apenas ao “*website da empresa*” são as opções com menor índice de resposta (2,5%).

Considerando que esta era uma questão que permitia que os participantes adicionassem outras respostas, além de recorrerem a portais de anúncios e redes sociais, dois dos participantes mencionaram que também recorrem a *softwares* de recrutamento (um deles referiu o *Live Jobs - Video Interview Software* e o outro não indicou que tipo de programa informático utiliza). Do total dos 124 participantes, quatro deles adicionaram outras opções de respostas que tiveram de ser consideradas como inválidas por não serem relacionadas com a pergunta em questão. Por esse motivo e tal como se verifica na tabela 3, só foram consideradas válidas 120 respostas.

MÉTODOS DE DIVULGAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE EMPREGO	f	%
a) Portais de anúncios (Incluí também os <i>websites</i> das universidades, IEFP, etc.), b) Redes Sociais, c) <i>Website</i> da Empresa	59	49,2
a) Portais de anúncios (Incluí também os <i>websites</i> das universidades, IEFP, etc.), b) Redes Sociais	24	20,0
b) Redes Sociais	15	12,5
a) Portais de anúncios (Incluí também os <i>websites</i> das universidades, IEFP, etc.)	9	7,5
b) Redes Sociais, c) <i>Website</i> da Empresa	7	5,8
a) Portais de anúncios (Incluí também os <i>websites</i> das universidades, IEFP, etc.), c) <i>Website</i> da Empresa	3	2,5
c) <i>Website</i> da Empresa	3	2,5
TOTAL	120	100
Missing	4	

Tabela 3 - Distribuição das respostas referentes aos métodos de divulgação online de oportunidades de emprego (n=120).

5.2.Recrutamento através das redes sociais

A questão número 3 do segundo grupo do inquérito, permitiu averiguar de um modo mais preciso quantos participantes utilizavam as redes sociais em processos de recrutamento. 79,0% dos inquiridos afirmaram utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento e apenas 21,0% negaram recorrer às redes sociais (gráfico 5).

É de salientar que e tendo em conta os objetivos da investigação, com base na resposta a esta questão, a amostra reduziu para 98 indivíduos (aqueles que utilizam as redes sociais).



Gráfico 5 - Recursos às redes sociais em processos de recrutamento (n=124).

De modo a identificar qual a rede social mais utilizada pelos participantes quando realizam processos de recrutamento, pela análise do gráfico 6 observa-se que 76,5% dos profissionais optam por utilizar mais o *LinkedIn*, enquanto que 23,5% utiliza o *Facebook*.

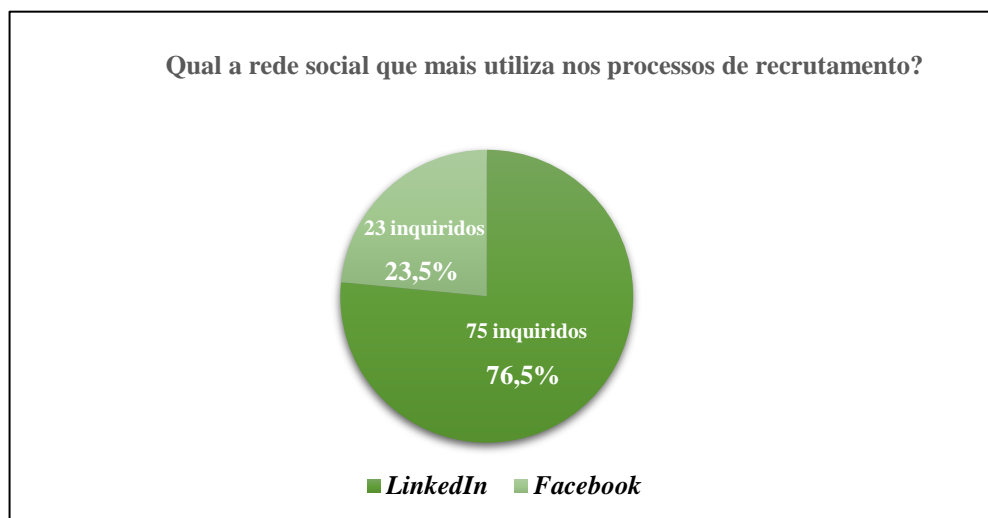


Gráfico 6 - Rede social mais utilizada em processos de recrutamento (n=98).

De modo a respeitar as opções assinaladas e considerando que podem ser várias as razões que justificam a utilização das redes sociais por parte dos inquiridos, na tabela 4 são apresentadas as várias opções de resposta dadas pelos participantes deste estudo. 26,5% dos inquiridos revelou que recorrem às redes sociais para “*recolher candidaturas*”, “*contactar*” e “*procurar candidatos*”. 19,4% acrescentaram que além desses motivos também utilizam as redes sociais para fazer a “*divulgação da estratégia de employer branding*”. Utilizar as redes sociais para “*procurar candidatos*” e fazer a “*divulgação da estratégia de employer branding*” ou unicamente para “*contactar candidatos*” são as razões menos frequentes (1%).

MOTIVOS DA UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS	f	%
a) Recolher candidaturas (CV), b) Contactar candidatos, c) Procurar candidatos	26	26,5
a) Recolher candidaturas (CV), b) Contactar candidatos, c) Procurar candidatos, d) Divulgação da estratégia de <i>Employer Branding</i>	19	19,4
b) Contactar candidatos, c) Procurar candidatos	12	12,2
a) Recolher candidaturas (CV)	10	10,3
a) Recolher candidaturas (CV), c) Procurar candidatos	8	8,2
b) Contactar candidatos, c) Procurar candidatos, d) Divulgação da estratégia de <i>Employer Branding</i>	6	6,1
c) Procurar candidatos	5	5,1
a) Recolher candidaturas (CV), b) Contactar candidatos	4	4,1
a) Recolher candidaturas (CV), c) Procurar candidatos, d) Divulgação da estratégia de <i>Employer Branding</i>	4	4,1
d) Divulgação da estratégia de <i>Employer Branding</i>	2	2,0
b) Contactar candidatos	1	1,0
c) Procurar candidatos, d) Divulgação da estratégia de <i>Employer Branding</i>	1	1,0
TOTAL	98	100

Tabela 4 - Distribuição das respostas referentes aos objetivos da utilização das redes sociais online (n=98).

Para identificar a duração dos processos de recrutamento com recurso às redes sociais, foi solicitado aos participantes que respondessem em média quanto tempo demoravam a realizar todo o procedimento de recrutar os candidatos. Com base nas respostas, os dados foram agrupados pelas seguintes categorias: “menos de uma semana”, “uma semana”, “duas semanas”, “três semanas”, “um mês”, “dois meses” e “três meses (ou mais)”.

Assim, pela análise da tabela 5 verifica-se que 30,7% dos inquiridos revelou que em média os processos de recrutamento através das redes sociais demoram cerca de um mês, enquanto que 18,4% referiram que são apenas necessárias duas semanas e 15,3% afirmaram que os processos de recrutamento através das redes sociais demoram menos de uma semana. Apenas 4.1% revelou que os processos de recrutamento demoram três meses ou mais.

DURAÇÃO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO	f	%
Menos de 1 Semana	15	15,3
1 Semana	12	12,2
2 Semanas	18	18,4
3 Semanas	12	12,2
1 Mês	30	30,7
2 Meses	7	7,1
3 Meses (ou mais)	4	4,1
TOTAL	98	100

Tabela 5 - Distribuição das respostas referentes à duração dos processos de recrutamento através das redes sociais (n=98).

5.3.Triagem de candidatos através das redes sociais

Considerando que dos 124 participantes nesta investigação, 98 afirmaram que utilizam as redes sociais nos processos de recrutamento, foram realizadas duas questões de modo a compreender quais os aspetos que têm mais relevância do ponto de vista positivo e negativo e que por sua vez podem beneficiar ou prejudicar a seleção dos candidatos quando são analisadas as redes sociais dos mesmos.

Foi solicitado através de uma grelha com vários itens que atribuísem um nível de importância para cada um, numa escala de *Likert* de 1 a 5 (1- Nada importante; 2- Pouco Importante; 3- Moderadamente importante; 4- Importante; 5- Muito importante).

5.3.1. Aspetos que podem beneficiar a seleção dos candidatos

Na tabela 6 apresenta-se a distribuição de respostas referentes aos aspetos que os participantes nesta investigação valorizam, quando analisam as redes sociais dos candidatos e que podem beneficiar a seleção dos mesmos.

Dos vários itens, destacam-se as “*competências específicas*” e o “*perfil com qualificações adequadas*” como os aspetos mais valorizados quando é feita a análise das redes sociais e que podem favorecer a seleção dos candidatos. Com uma média de 4,54, as “*competências específicas*” foram consideradas como um aspeto “muito importante” por 57,1% da amostra, “importante” por 39,8% e “moderadamente importante” por 3,1% dos participantes. Na segunda posição e com uma média de 4,53, apresentar um “*perfil com as qualificações adequadas*” foi classificado como “muito importante” por 58,2%, “importante” por 36,7% e “moderadamente importante” por 5,1% dos participantes nesta investigação.

Com uma média de 4,29, o “*conteúdo da página*” foi considerado como “muito importante” por 42,9% e “importante” por 32,7% dos inquiridos. 16,3% respondeu como “moderadamente importante” e apenas 8,1% manifestou ser “pouco importante”.

O facto de através das redes sociais, os candidatos darem uma “*impressão positiva de personalidade e adaptação à organização*” foi o quarto aspeto mais valorizado, com uma média de 3,85. 26,5% consideraram como “muito importante” e 40,8% declararam como “importante” o facto de ter esta perceção através da análise das redes sociais dos candidatos. 25,5% classificou como “moderadamente importante”, 5,1% como “pouco importante” e apenas 2,0% considerou como “nada importante”.

Com uma média de 3,78, apresentar “*boas referências*” nas redes sociais foi considerado como “muito importante” por 25,5% e “importante” por 39,8% dos inquiridos. Para 23,5% da amostra este é um aspeto “moderadamente importante”, para 9,2% é “pouco importante” e para 2,0% é “nada importante” apresentar essas informações nas redes sociais.

Através da análise das redes sociais dos candidatos, poder obter informações relacionadas com o “*tempo de permanência nas empresas*” obteve uma média de 3,63. Para 16,3% dos inquiridos é “muito importante” e para 36,7% é “importante” que os candidatos partilhem esta informação nas suas redes sociais. 40,8% da amostra considerou como “moderadamente importante” e 6,1% como “pouco importante”.

Com uma média de 3,57 a “*criatividade*” foi outro dos aspetos valorizados pelos participantes nesta investigação. 16,3% da amostra classificou de “muito importante” e 45,9% de “importante” o facto de poder identificar nas redes sociais esta característica dos candidatos. 20,4% respondeu como “moderadamente importante”, 13,3% como “pouco importante” e apenas 4,1% considerou como “nada importante”.

Com uma média de 3,21 as “*fotografias*” que constam nas redes sociais dos candidatos, foram classificadas como um aspeto “muito importante” por 7,1% e “importante” por 28,6% da amostra. Para 33,7% dos inquiridos é um aspeto “moderadamente importante”, para 23,5% é “pouco importante” e para 7,1% é “nada importante”.

O facto de através da análise das redes sociais ser possível ter uma maior perceção a respeito dos “*prémios e elogios*” dos candidatos obteve uma média de 3,14. Ter acesso a estas informações foi classificado como “muito importante” por 6,1% dos inquiridos e como “importante” por 32,7%. 34,7% da amostra considerou este aspeto como

“moderadamente importante”, 22,4% como “pouco importante” e 4,1% como “nada importante”.

Dos aspetos que quando identificados nas redes sociais podem contribuir para a seleção dos candidatos, os que apresentaram médias mais baixas foram a “*rede de contactos (conexões)*” e os “*interesses / hobbies*” que alcançaram uma média de 2,85 cada. Em relação à “*rede de contactos (conexões)*”, 9,2% da amostra considerou como “muito importante” e 15,3% como “importante”. Para 36,7% é “moderadamente importante”, para 28,6% é “pouco importante” e para 10,2% é “nada importante”. Por fim, relativamente aos “*interesses / hobbies*” que os candidatos podem revelar através das redes sociais, para 5,1% da amostra este é um aspeto “muito importante” e para 23,5% é “importante”. 33,7% dos inquiridos classificou como “moderadamente importante”, 26,5% como “pouco importante” e 11,2% como “nada importante”.

ASPETOS VALORIZADOS NA ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS DOS CANDIDATOS		ESCALA					Total	Média
		1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Moderadamente importante	4. Importante	5. Muito importante		
Conteúdo da página	f	0	8	16	32	42	98	4,29
	%	0	8,1	16,3	32,7	42,9	100	
Fotografias	f	7	23	33	28	7	98	3,21
	%	7,1	23,5	33,7	28,6	7,1	100	
Competências Específicas	f	0	0	3	39	56	98	4,54
	%	0	0	3,1	39,8	57,1	100	
Tempo de permanência nas empresas	f	0	6	40	36	16	98	3,63
	%	0	6,1	40,8	36,7	16,3	100	
Rede de contactos (conexões)	f	10	28	36	15	9	98	2,85
	%	10,2	28,6	36,7	15,3	9,2	100	
Interesses/Hobbies	f	11	26	33	23	5	98	2,85
	%	11,2	26,5	33,7	23,5	5,1	100	
Impressão positiva de personalidade e adaptação à organização	f	2	5	25	40	26	98	3,85
	%	2,0	5,1	25,5	40,8	26,5	100	
Perfil com qualificações adequadas	f	0	0	5	36	57	98	4,53
	%	0	0	5,1	36,7	58,2	100	
Boas referências	f	2	9	23	39	25	98	3,78
	%	2,0	9,2	23,5	39,8	25,5	100	
Prémios e elogios	f	4	22	34	32	6	98	3,14
	%	4,1	22,4	34,7	32,7	6,1	100	
Criatividade	f	4	13	20	45	16	98	3,57
	%	4,1	13,3	20,4	45,9	16,3	100	

Tabela 6 - Distribuição das respostas referentes aos aspetos valorizados nas redes sociais e que beneficiam a seleção dos candidatos (n=98).

5.3.2. Aspetos que podem prejudicar a seleção dos candidatos

Na tabela 7 apresenta-se a distribuição de respostas referentes aos aspetos que quando identificados nas redes sociais podem prejudicar e consequentemente colocar em risco a seleção dos candidatos.

Dos vários itens, aqueles que apresentam maior relevância e que podem levar à não seleção do candidato, são os “*dados falsos sobre as qualificações*” e os “*comentários inapropriados/discriminatórios*”. Em primeiro lugar, com uma média de 4,86, identificar nas redes sociais dos candidatos “*dados falsos sobre as qualificações*” foi classificado como “muito importante” por 87,8%, como “importante” por 10,2% dos inquiridos e como “moderadamente importante” por 2,0%. Com uma média de 4,55, detetar “*comentários inapropriados/discriminatórios*” nas redes sociais dos candidatos, foi considerado por 66,3% dos inquiridos como “muito importante” e de “importante” por 26,5%. Por outro lado, 4,1% dos participantes nesta investigação consideraram como “moderadamente importante”, 2,0% como “pouco importante” e apenas 1,0% como “nada importante”.

Em terceiro lugar, com uma média de 4,48, a “*partilha de informação confidencial de outros empregos*”, foi classificada como “muito importante” por 67,3% dos inquiridos e como “importante” por 19,4%. 9,2% considerou como “moderadamente importante” e apenas 4% classificou como “pouco importante” (2,0%) e “nada importante” (2,0%).

Com uma média de 4,46 a percepção de “*competências desadequadas*” através da análise das redes sociais dos candidatos foi considerada por 92,9% da amostra como “muito importante” (53,1%) e “importante” (39,8%). Apenas 7,1% respondeu como “moderadamente importante”.

Com valores de média de 4,29, a publicação de “*fotos inapropriadas*” e a “*impressão negativa sobre a personalidade e adaptação à organização*” são também aspetos que podem prejudicar a seleção dos candidatos. Relativamente às “*fotos inapropriadas*” 48,0% dos inquiridos classificou como “muito importante” e 36,7% como “importante” o fato de encontrar este tipo de conteúdos nas redes sociais dos candidatos. 11,2% considerou de “moderadamente importante” e 4,1% de “pouco importante”. O facto de através da análise das redes, os candidatos darem uma “*impressão negativa sobre a personalidade e adaptação à organização*” foi considerado por 86,8% da amostra como “muito importante” (42,9%) e “importante” (43,9%). Apenas 12,2% dos inquiridos classificaram como “moderadamente importante” e 1,0% como “pouco importante”.

A identificação de “*nomes desadequados*”, com uma média de 3,71 é outro dos aspetos que pode prejudicar a seleção dos candidatos. 34,7% dos inquiridos classificou como “muito importante”, 27,6% como “importante”, 21,4% como “moderadamente importante”, 7,1% como “pouco importante” e 9,2% como “nada importante”.

Por fim, identificar aspetos relacionados com a “*cultura (crenças, costumes)*” dos candidatos foi considerado o item menos relevante, com uma média de 2,70. Apenas 9,2% dos inquiridos classificou de “muito importante” e 27,6% de “importante”. 29,6% dos participantes nesta investigação consideraram como um aspeto “moderadamente importante”, 12,2% como “pouco importante” e 21,4% como “nada importante”.

ASPETOS QUE PREJUDICAM A SELEÇÃO DE CANDIDATOS		ESCALA					Total	Média
		1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Moderadamente importante	4. Importante	5. Muito importante		
Cultura (crenças, costumes)	f	21	12	29	27	9	98	2,70
	%	21,4	12,2	29,6	27,6	9,2	100	
Comentários inapropriados/ discriminatórios	f	1	2	4	26	65	98	4,55
	%	1,0	2,0	4,1	26,5	66,3	100	
Fotos inapropriadas	f	0	4	11	36	47	98	4,29
	%	0	4,1	11,2	36,7	48,0	100	
Competências desadequadas	f	0	0	7	39	52	98	4,46
	%	0	0	7,1	39,8	53,1	100	
Partilha de informação confidencial de outros empregos	f	2	2	9	19	66	98	4,48
	%	2,0	2,0	9,2	19,4	67,3	100	
Dados falsos sobre as qualificações	f	0	0	2	10	86	98	4,86
	%	0	0	2,0	10,2	87,8	100	
Impressão negativa sobre a personalidade e adaptação à organização	f	0	1	12	43	42	98	4,29
	%	0	1,0	12,2	43,9	42,9	100	
Nomes desadequados	f	9	7	21	27	34	98	3,71
	%	9,2	7,1	21,4	27,6	34,7	100	

Tabela 7 - Distribuição das respostas referentes aos aspetos que quando identificados nas redes sociais podem prejudicar a seleção dos candidatos (n=98)

5.4. Vantagens e Desvantagens de recorrer às redes sociais

De modo a identificar quais as vantagens e desvantagens de recorrer às redes sociais em processos de recrutamento e seleção, no inquérito por questionário solicitou-se aos participantes que assinalassem quais os prós e contras.

De modo a respeitar as opções assinaladas e considerando que podem ser várias as vantagens de recorrer às redes sociais em processos de recrutamento, pela análise da tabela 8 é possível observar as várias opções de resposta assinaladas pelos inquiridos.

VANTAGENS	f	%
a) Eficiência, b) Tempo	44	44,9
b) Tempo	19	19,3
a) Eficiência	13	13,3
a) Eficiência, b) Tempo, c) Custo reduzido, d) Segurança	6	6,1
a) Eficiência, b) Tempo, c) Custo reduzido	5	5,1
a) Eficiência, b) Tempo, d) Segurança	4	4,1
a) Eficiência, c) Custo reduzido	3	3,1
c) Custo reduzido, d) Segurança	3	3,1
b) Tempo, c) Custo reduzido	1	1,0
TOTAL	98	100

Tabela 8 - Distribuição das respostas referentes às vantagens da utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção (n=98).

44,9% dos inquiridos consideraram simultaneamente a “*eficiência*” e o “*tempo*” como as principais vantagens de recorrer às redes sociais em processos de recrutamento e seleção. De forma isolada, 19,3% dos participantes identificaram o “*tempo*” e 13,3% a “*eficiência*” como principais benefícios de utilizar as redes sociais. 6,1% da amostra, considerou todas as opções de resposta como vantagens (a “*eficiência*”, o “*tempo*”, o “*custo reduzido*” e a “*segurança*”). Apenas 1,0% elegeu como vantagens o “*tempo*” e o “*custo reduzido*”.

Considerando que esta era uma questão que permitia que fossem adicionadas outras opções de resposta, dois participantes acrescentaram ainda às suas escolhas as seguintes vantagens: “*forma de chegar aos candidatos*” e “*forma de divulgação da informação a um maior número de pessoas*”.

Uma vez identificadas as vantagens, os inquiridos manifestaram quais eram as principais desvantagens de recorrer às redes sociais nos processos de recrutamento. Assim, e respeitando as respostas dadas pelos participantes, a tabela 9 mostra a distribuição de respostas da amostra.

DESVANTAGENS	f	%
a) Exclusão de candidatos que não tenham um perfil online, c) Atração de candidatos desajustados à vaga	33	33,7
a) Exclusão de candidatos que não tenham um perfil online	31	31,6
c) Atração de candidatos desajustados à vaga	16	16,3
a) Exclusão de candidatos que não tenham um perfil online, b) Excesso de número de candidatos	5	5,1
b) Excesso de número de candidatos	4	4,1
b) Excesso de número de candidatos, c) Atração de candidatos desajustados à vaga	4	4,1
a) Exclusão de candidatos que não tenham um perfil online, b) Excesso de número de candidatos, c) Atração de candidatos desajustados à vaga	3	3,1
Nenhuma	2	2,0
TOTAL	98	100

Tabela 9 - Distribuição das respostas referentes às desvantagens da utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção (n=98).

Pela análise da tabela 9 verifica-se que 33,7% dos inquiridos identificaram a “*exclusão de candidatos que não tenham um perfil online*” e a “*atração de candidatos desajustados à vaga*” como as principais desvantagens de recorrer às redes sociais em processos de recrutamento. 31,6% dos participantes apenas considerou como desvantagem a “*exclusão de candidatos que não tenham um perfil online*” e 16,3% mencionou somente a “*atração de candidatos desajustados à vaga*” como a principal desvantagem quando se utilizam as redes sociais em processos de recrutamento.

Tendo em conta que esta era uma questão que permitia que fossem dadas outras respostas, um dos participantes acrescentou à sua opção de resposta que a “*informação escassa nos perfis digitais*” é outra das desvantagens de recorrer às redes sociais. Por outro lado, e ainda que não fosse uma opção de resposta, 2 inquiridos (2,0%) referiram que não identificavam “*nenhuma*” desvantagem em utilizar as redes sociais em processos de recrutamento e seleção de candidatos.

Capítulo 6: Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como objetivo geral, analisar a utilização das redes sociais dentro das organizações nos processos de recrutamento e seleção, na perspetiva dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Através dos resultados obtidos do inquérito por questionário é notória a utilização de ferramentas da Internet em processos de recrutamento e seleção.

Considerando o plano metodológico utilizado nesta investigação, é evidente que os dados recolhidos não podem ser extrapolados para a população, porém vão de encontro aos fundamentos teóricos existentes acerca do tema e também revelam semelhanças com outros estudos já realizados.

Partindo do princípio de que, nesta investigação pretendia-se conhecer qual a perspetiva dos profissionais de GRH, os resultados vão de encontro às expectativas iniciais, uma vez que dos 124 participantes, 95,2% desempenham funções na área da gestão de recursos humanos (Diretor de Recursos Humanos, Técnico de RH, Responsável de Recursos Humanos e Estagiário em GRH). Além disso, ainda que ao nível da localização geográfica não se tenham obtido respostas de todos os distritos, neste estudo participaram profissionais que desempenham funções em empresas da zona norte, centro e sul do país e também das ilhas.

De modo a compreender até que ponto o recrutamento eletrónico era uma prática adotada pelas organizações, através dos resultados obtidos é visível o recurso ao recrutamento *online* como estratégia de recrutamento. A grande maioria dos inquiridos recorre ao *e-recruitment* e os dados recolhidos revelam ainda que da totalidade dos processos de recrutamento executados nas organizações, em média 64,05% são feitos *online*. À semelhança do que é defendido por exemplo por Rosoiu e Popescu (2016), Holm (2012) e Girard e Fallery (2010), devido aos avanços que têm acontecido na Internet, o recrutamento *online* têm vindo a ser uma estratégia cada vez mais utilizada em processos de recrutamento de novos candidatos. Estes resultados vão ao encontro dos alcançados por um estudo realizado pela Adecco (2015).

Relativamente aos métodos utilizados pelas organizações para divulgarem oportunidades de emprego *online*, das 120 respostas válidas, 59 (49,2%) participantes assumiram recorrer a portais de anúncios (também conhecidos como *job boards*), às redes sociais e também ao *website* da empresa. Da análise de todas as respostas, sem dúvida que se destaca a utilização de portais de anúncios e também das redes sociais como

principais ferramentas da Internet utilizadas para promover ofertas de emprego. Estas são também as principais estratégias de divulgação assinaladas em outros estudos acerca do recrutamento *online*, que já foram publicados em Portugal por Marques (2017), Silva (2016) e Ferreira (2016).

Tendo em conta que a maioria dos objetivos desta investigação são relacionados com a utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção, de modo a garantir a fiabilidade do estudo, considerou-se importante identificar quais os participantes que efetivamente utilizavam as redes sociais. Assim, dos 124 inquiridos, 98 (79,0%) afirmaram utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento. Ainda que a amostra tenha reduzido, é significativa a percentagem de profissionais que recorre às redes sociais. Tal como é defendido por vários autores, recorrer a estas plataformas digitais tornou-se numa prática comum nos departamentos de recursos humanos das organizações (Kluemper & Rosen, 2009; Nikolaou, 2014; Villeda & McCamey, 2019).

Através das respostas obtidas, é inegável que a rede social mais utilizada é o *LinkedIn*, pois 76,5% dos profissionais referem ser essa a rede social que mais utilizam nos processos de recrutamento. Koch, Gerber, e Klerk (2018), referem que as ofertas de emprego publicadas no *LinkedIn* têm um maior número de visualizações quando comparado aos anúncios publicados em outras redes sociais como por exemplo o *Facebook*. Além disso, segundo os mesmos autores, o *LinkedIn* é considerado como uma fonte de informação mais “completa”, pois fornece informações referentes às habilitações académicas, carreira e anos de experiência dos candidatos. Estes resultados vão de encontro a outros estudos já realizados pela Jobvite (2016) e pela SHRM (2016). Em Portugal, as investigações de Freitas (2017) e Martins (2018) também apresentaram resultados idênticos.

Relativamente às razões para a utilização das redes sociais nos processos de recrutamento, os 98 inquiridos identificaram a recolha de candidaturas (CV), o contacto e procura de candidatos e também a divulgação da estratégia de *employer branding* como os motivos pelos quais recorrem às redes sociais. Recorrer às redes sociais como um “método” de recrutamento fomenta a comunicação e partilha de informações, o que favorece não só a interação *online* (Boşcaı, 2015), como também a criação e divulgação de uma “imagem de marca” capaz de atrair candidatos para as organizações (Dutta, 2014). Os resultados obtidos, são semelhantes aos que foram apresentados num estudo da Jobvite (2014), em que entre outros motivos, os participantes revelaram recorrer ao *LinkedIn* para procurar candidatos e para entrar em contacto com os candidatos. Segundo um estudo da

Adecco (2015), os recrutadores inquiridos também mencionaram utilizar as redes sociais para divulgar a sua *employer branding*.

Analisar quanto tempo demoram os processos de recrutamento através das redes sociais não era um dos objetivos específico da investigação, porém os fundamentos teóricos acerca desta temática revelam que recorrer às redes sociais permite reduzir o tempo de duração do processo de recrutamento. Assim, quando questionados acerca do tempo que era necessário, 30,7% dos participantes neste estudo revelou que em média os processos de recrutamento com recurso às redes sociais demoram cerca de um mês, para 18,4% são apenas necessárias duas semanas e 15,3% referiu que através das redes sociais, os processos de recrutamento demoram menos de uma semana. Com estes resultados não se encontraram estudos que apresentassem valores semelhantes. Porém, é de salientar que nesta investigação, as empresas nas quais os participantes exercem funções são de micro, pequena, média e grande dimensão. Através dos dados obtidos, foram realizadas outras análises de modo a perceber se em função da dimensão da organização os processos de recrutamento poderiam demorar mais ou menos tempo, todavia não foi encontrada qualquer relação entre as variáveis.

Considerando que as redes sociais são também utilizadas pelos profissionais de RH para recolher mais informações acerca dos candidatos, através deste estudo foi também possível identificar de que forma é que a análise das redes sociais pode influenciar o processo de triagem de candidatos. Pelos resultados obtidos, do total de 11 itens, os 6 aspetos com a média mais alta e por isso mais valorizados ao analisar as redes sociais do candidato são: as *competências específicas* (4,54), o *perfil com qualificações adequadas* (4,53), o *conteúdo da página* (4,29), a *impressão positiva de personalidade e adaptação à organização* (3,85), as *boas referências* (3,78) e o *tempo de permanência nas empresas* (3,63). É evidente que quando se trata de selecionar candidatos, aqueles que são responsáveis pelo recrutamento procuram sempre os melhores atributos, de modo a garantir que encontram o perfil “ideal”. De facto, são vários os estudos que apresentam resultados semelhantes aos obtidos nesta investigação. Segundo dados de um estudo da CareerBuilder (2018), 37% dos participantes no estudo revelaram que as informações nas redes sociais do candidato validavam as qualificações para o trabalho, 33% mencionou que o perfil *online* do candidato transmitia uma imagem profissional, 31% afirmou conseguir ter uma boa noção da personalidade do candidato, bem como o ajustamento do mesmo à cultura da empresa e 23% confessaram ter sido influenciados pelas referências positivas que outras pessoas publicaram na rede social do candidato. Do

mesmo modo, Henderson (2018), na sua investigação concluiu que a grande maioria dos inquiridos (que eram responsáveis por processos de recrutamento), ao analisarem as redes sociais dos candidatos procuravam por informações relacionadas com o perfil profissional dos mesmos. A experiência de trabalho, as competências de comunicação e o ajustamento do candidato à organização eram os principais aspetos valorizados pelos participantes nesse estudo. Em Portugal, a investigação de Martins (2018), também demonstrou que as competências específicas, qualificações adequadas, bem como o conteúdo da página e o tempo de permanência nas empresas são alguns dos principais dados *online* valorizados pelas empresas.

Por outro lado, a análise das redes sociais dos candidatos também pode transmitir uma perceção negativa a respeito do mesmo. Do total de 8 itens, no presente estudo, os 4 aspetos com os valores de média mais altos e que na perspetiva dos inquiridos podem levar à não seleção dos candidatos são: os *dados falsos sobre as qualificações* (4,86), os *comentários inapropriados/discriminatórios* (4,55), a *partilha de informação confidencial de outros empregos* (4,48) e *competências desadequadas* (4,46). À luz do que já foi anteriormente apresentado na revisão da literatura, efetivamente este tipo de fatores são os mais apontados como motivo de exclusão de candidatos. De acordo com um estudo realizado pela Adecco, 54% dos recrutadores admitiu ter rejeitado candidatos por terem encontrado nas suas redes sociais informações contraditórias às que são apresentadas no CV e 49% revelaram que foram influenciados pela avaliação dos traços de personalidade do candidato. A publicação de imagens impróprias ou inadequadas (46%), assim como conteúdo discriminatório (27%) e a partilha de opiniões políticas (11%) são também outras das razões apresentadas neste estudo e que segundo os recrutadores, conduzem à eliminação dos candidatos após a análise das redes sociais dos mesmos (Adecco, 2015). Os dados do presente estudo vão ao encontro do estudo realizado por Martins (2018), que identificou os dados falsos sobre as qualificações, as competências desadequadas, os comentários inapropriados/discriminatórios e a partilha de informação confidencial de outros empregos como principais aspetos que colocam em risco a seleção dos candidatos.

Por fim, e de modo a identificar quais as vantagens e desvantagens de usar as redes sociais, na perspetiva dos profissionais de RH, os participantes neste estudo assinalaram a *eficiência*, o *tempo*, o *custo reduzido* e a *segurança* como as vantagens de recorrer às redes sociais em processos de recrutamento e seleção. Estes resultados vão ao encontro dos alcançados por outros autores que investigaram quais as vantagens de utilizar as redes

sociais em práticas de GRH (Freitas, 2017). Villeda e McCamey (2019), defendem que as principais vantagens de recorrer às redes sociais são: custo e tempo de contratação reduzidos, alcance de um maior número de candidatos e de uma geração mais jovem, e possibilidade de atrair candidatos passivos a emprego. Além disso estes autores defendem também que as redes sociais são uma ferramenta que pode prever o desempenho do funcionário.

Nesta investigação, as principais desvantagens identificadas pelos inquiridos foram a “*exclusão de candidatos que não tenham um perfil online*” e a “*atração de candidatos desajustados à vaga*”. Os estudos encontrados acerca da utilização das redes sociais, não permitem reforçar estes aspetos. Porém e tal como afirmam Melanthiou, Pavlou e Constantinou (2015), é fundamental eleger a rede social certa para divulgar as oportunidades de trabalho de modo a evitar receber, excesso de candidaturas ou candidatos desajustados, uma vez que quanto maior for o volume de processos, mais difícil será identificar os candidatos qualificados e ajustados ao perfil pretendido.

Capítulo 7: Conclusões

Com o desenvolvimento da Internet e com os avanços tecnológicos constantes, barreiras como a distância, o idioma ou até a diferença horária são facilmente ultrapassáveis. Interagir com os outros, partilhar conteúdos ou divulgar informações tornou-se num processo muito mais prático, pois através de um computador ou de um *smartphone* facilmente se podem transmitir mensagens que podem ter um alcance à escala global. É evidente que este tipo de mudanças têm um forte impacto, não só na vida de cada indivíduo, como também para as organizações. Numa tentativa de se manterem mais atualizadas e de fazer face à concorrência dos mercados, muitas organizações têm alterado a sua forma de atuação.

Concretamente no caso dos departamentos de recursos humanos, as práticas têm vindo a ser reformuladas e procedimentos como recrutar e selecionar candidatos, são das estratégias em que é notória a influência do desenvolvimento da Internet.

A exercerem funções em empresas de micro, pequena, média e grande dimensão e de norte a sul do país (incluindo a região autónoma da Madeira) dos 124 participantes neste estudo, 110 afirmaram recorrer ao *e-recruitment*. Ainda que pela análise dos dados obtidos, seja visível que há quem recorra apenas aos métodos “tradicionais”, em média 64,05% dos processos de recrutamento são feitos *online*. Os portais de anúncios ou as redes sociais são as principais ferramentas utilizadas para promover ofertas de emprego *online*.

Relativamente às redes sociais e como revisto no capítulo 3, as que são mais utilizadas em processos de recrutamento e seleção a nível mundial, são o *LinkedIn* e o *Facebook*. Os dados obtidos nesta investigação corroboram os fundamentos teóricos e os resultados demonstram que o *LinkedIn* é a rede social com mais adesão. Seja para recolher candidaturas, contactar e/ou procurar candidatos ou até para divulgar a estratégia de *employer branding*. Recorrer às redes sociais faz parte da rotina de trabalho dos participantes deste estudo.

À semelhança do que foi apresentando no capítulo 3, as redes sociais são cada vez mais utilizadas pelos profissionais de GRH para obter informações adicionais a respeito do candidato. Por serem de acesso “livre” e permitirem a partilha do mais variado tipo de conteúdos, a verdade é que, através da análise das redes sociais, os responsáveis por processos de recrutamento têm a possibilidade de conhecer outros aspetos a respeito dos candidatos que podem favorecer ou prejudicar a seleção dos mesmos. Pela análise e

discussão dos resultados obtidos através da aplicação do questionário, conclui-se que, os três principais aspetos valorizados pelos participantes deste estudo quando analisam as redes sociais dos candidatos são: a apresentação de competências específicas, um perfil que revele qualificações adequadas e o conteúdo da página. Por outro lado, a apresentação de dados falsos sobre as qualificações, os comentários inapropriados /discriminatórios e a partilha de informação confidencial de outros empregos são os principais aspetos que quando identificados nas redes sociais, podem contribuir para a não seleção do candidato.

Para os participantes deste estudo, recorrer às redes sociais é vantajoso na medida em que se traduz num processo eficiente, com maior segurança, que demora menos tempo e que apresenta custos reduzidos. Porém, o facto de excluir candidatos que não tenha um perfil *online* ou a atração de candidatos desajustados à vaga, são as principais desvantagens identificadas pelos inquiridos quando utilizam as redes sociais em processos de recrutamento e seleção.

Em suma, considera-se que esta investigação é pertinente, na medida em que permite perceber qual o impacto que as redes sociais podem ter em processos de recrutamento *online*, nomeadamente ao nível do tipo de rede social que pode ser utilizado, com que objetivo e que influência a análise das redes sociais pode ter em processos de triagem de candidatos. Além disso é também possível identificar algumas das vantagens bem como desvantagens da utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção.

Contudo, como qualquer investigação, este estudo teve algumas limitações. Tendo em conta as características metodológicas desta investigação, é evidente que pelo tamanho reduzido da amostra, os resultados obtidos não podem ser extrapolados para a população. Uma outra limitação, têm a ver com a escolha de variáveis, pois poderão existir outros objetivos para a utilização das redes sociais, assim como outras vantagens e desvantagens que podem não ter sido considerados neste estudo devido à falta de referências teóricas.

Assim, considera-se importante que sejam realizados outros estudos, de modo a compreender qual a influência da utilização das redes sociais nas práticas de GRH. Sem dúvida que há muito a ser estudado em relação a esta temática e alargar o campo de investigação pode ser uma mais valia.

Em futuras investigações, seria interessante fazer uma investigação mais aprofundada de modo a identificar se os responsáveis por processos de recrutamento e

seleção percebem diferenças de tempo e eficácia entre os dois processos (*online* e tradicional).

Investigar a perspectiva dos candidatos e compreender, qual a noção dos mesmos a respeito do uso das redes sociais por parte dos responsáveis por processos de recrutamento, seria interessante na medida em que permitia compreender se existem ou não cuidados em manter uma boa imagem *online*.

Seria também interessante estudar a questão da privacidade nas redes sociais. É sabido que por exemplo o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) limita o acesso aos dados pessoais. Nesse sentido seria viável avaliar de que forma é que recorrer às redes sociais como método que auxilia a triagem de candidatos poderá ter implicações que contrariem a lei.

Sem dúvida que a temática das redes sociais é muito rica. É fundamental que sejam feitas mais investigações e que estas possam possibilitar o contínuo avanço das práticas de Gestão de Recursos Humanos. Só através do (re)conhecimento da realidade e da melhoria e atualização dos procedimentos é que é possível dotar as organizações de ferramentas que conduzam ao sucesso.

Referências Bibliográficas

- Adecco. (2015). *Discover the future of social recruiting and smartworking - Work Trends Study*. Glattbrugg: Adecco management & consulting S.A.
- Aguado, D., Andrés, J. C., García-Izquierdo, A. L., & Rodríguez, J. (2019). LinkedIn “Big Four”: Job Performance Validation in the ICT Sector. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 53-64.
- Alis, D., Horts, C.-H. B., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J.-M. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Almagor, R. C. (2011). Internet History. *International Journal of Technoethics*, 45-64.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 185-206. Obtido em 20 de Abril de 2019, de <https://pt.slideshare.net/ximosalas/primer-articulo-sobre-employer-branding-1996>
- Anderson, P. (2007). *What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education*. JISC Technology and Standards Watch. Obtido em 24 de Abril de 2019, de http://www.ictliteracy.info/rf.pdf/Web2.0_research.pdf
- Barsky, E., & Purdon, M. (2006). Introducing Web 2.0: social networking and social bookmarking for health librarians. *JCHLA / JABSC*, 27, 65–67.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Black, S. L., & Johnson, A. F. (2012). Employers’ Use of Social Networking Sites in the Selection Process. *The Journal of Social Media in Society*, 7-28.
- Boşcai, B. G. (2015). Niche Websites and Online Tools used in Recruitment. *SEA - Practical Application of Science*, 113-120.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2008). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 210–230.
- Brandtzaeg, P. B., & Heim, J. (2009). Why People Use Social Networking Sites. *International Conference on Online Communities and Social Computing in Berlin 2009* (pp. 143–152). Berlin: Springer.
- Breslin, J., & Decker, S. (2007). The Future of Social Networks on the Internet: The Need for Semantics. *IEEE Internet Computing*, 86-90.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

- Calin, G., Bivolaru, I., & Ivan, P. (2016). Comparative Analysis of the Online Recruiting Platforms using Utility-related Factors. *Informatica Economică*, 20, 15-23.
- Câmara, B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 139-146.
- Caramez, P. (9 de Fevereiro de 2017). *Estatísticas que não sabia sobre LinkedIn 2017*. Obtido em 20 de Janeiro de 2019, de <https://www.linkedin.com/pulse/estat%C3%ADsticas-que-n%C3%A3o-sabia-sobre-linkedin-2017-pedro-caramez/>
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento e Selecção de Pessoal*. Lisboa: Lidel.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel.
- CareerBuilder. (9 de Agosto de 2018). *More Than Half of Employers Have Found Content on Social Media That Caused Them NOT to Hire a Candidate, According to Recent CareerBuilder Survey*. Obtido em 02 de Junho de 2019, de Press Room: <https://tinyurl.com/y9s3xfrp>
- Chang, S. E., Liu, A. Y., & Shen, W. C. (2017). User trust in social networking services: A comparison of Facebook and LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 207-217.
- Choudhury, N. (2014). World Wide Web and its Journey from Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 8096-8100.
- Clement, J. (22 de Julho de 2019). *Most famous social network sites worldwide as of July 2019, ranked by number of active users (in millions)*. Obtido em 10 de Agosto de 2019, de Statista: <https://tinyurl.com/zno685j>
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Davison, H. K., Maraist, C., & Bing, M. N. (2011). Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *Journal of Business and Psychology*, 153-159.
- Duhamel, F., & Fortin, M.-F. (2009). Capítulo 12: Os estudos de tipo descritivo. Em M.-F. Fortin, *O processo de investigação : da concepção à realização* (pp. 161-172). Loures: Lusociência.

- Dutta, D. (2014). Tweet Your Tune - Social Media, the New Pied Piper in Talent Acquisition. *Vikalpa*, 93–104.
- Elzweig, B., & Peeples, D. K. (2009). Using social networking web sites in hiring and retention decisions. *SAM Advanced Management Journal*, 27–35.
- Emanuela, T. (2018). The Impact of Social Media on Recruitment. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, XVIII*, 537-541.
- Fernandes, C. (11 de Maio de 2013). *Pegada Digital*. Obtido em 26 de Janeiro de 2019, de S Opinião: <http://www.sabado.pt/opiniaio/detalhe/Pegada-digital>
- Ferreira, O. L. (2016). *Plataforma de e-recruitment – Novas estratégias para o recrutamento online*. Dissertação de Mestrado em Multimédia - Universidade do Porto, Porto.
- Fortin, M.-F., Grenier, R., & Nadeau, M. (2009). Capítulo 17: Métodos de Colheita de Dados. Em M.-F. Fortin, *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (pp. 239-265). Loures: Lusociência.
- Freitas, M. C. (2017). *As Redes Sociais Utilizadas como Ferramentas do Recrutamento das PME de Excelência em Lisboa*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Universidade Europeia.
- Gil, L., & Marques, C. G. (2019). A utilização das redes sociais e a perceção dos estudantes de ensino superior sobre a sua Pegada Digital. *Superavit: Revista de Gestão & Ideias*, Artigo aceite para publicação.
- Gil, L., Marques, C. G., & Gonçalves, S. P. (2019). A influência da análise das Redes Sociais na contratação de novos colaboradores. *Informação & Sociedade: Estudos*, Artigo submetido para avaliação.
- Girard, A., & Fallery, B. (2010). Human Resource Management on Internet: New perspectives. *The Journal of Contemporary Management Research*, 1-14.
- Girard, A., & Fallery, B. (2011). E-recruitment: From Transaction - Based Practices to Relationship-Based Approaches. *Advanced Series in Management*, 8, 143-158.
- Go-Globe. (21 de Agosto de 2017). *Things that Happen on Internet Every 60 Seconds (Update 2017)*. Obtido em 20 de Janeiro de 2019, de <https://www.go-globe.com/things-that-happen-every-60-seconds/>
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Gravili, G., & Fait, M. (2016). *Social Recruitment in HRM: A Theoretical Approach and Empirical Analysis*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Guilfoyle, S., Bergman, S. M., Hartwell, C., & Powers, J. (2016). Chapter 7: Social Media, Big Data, and Employment Decisions: Mo' Data, Mo' Problems? Em R. N. Landers, & G. B. Schmidt, *Social Media in Employee Selection and Recruitment: Theory, Practice, and Current Challenges* (pp. 127-155). Switzerland: Springer.
- Henderson, K. E. (2018). They posted what? Recruiter use of social media for selection. *Organizational Dynamics*.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 241-259.
- Jobvite. (2014). *Social Recruiting Survey*. Obtido em 21 de Setembro de 2019, de Jobvite: <https://tinyurl.com/mo388ru>
- Jobvite. (2016). *Jobvite Recruiter Nation Report 2016: The Annual Social Recruiting Survey*. Obtido em 22 de Março de 2019, de Jobvite: <https://tinyurl.com/y9bfg26s>
- Kanary, S. (Abril de 2018). How to use Facebook ads for recruiting. *Landscape Management*, p. 34.
- Kemp, S. (31 de Janeiro de 2019). *Digital 2019: Portugal*. Obtido em 29 de Maio de 2019, de Datareportal: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-portugal>
- Kerrin, M., & Kettley, P. (2003). *E-Recruitment: Is it delivering?* Brighton: The Institute For Employment Studies. Obtido em 16 de Abril de 2019, de <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/402.pdf>
- Kluemper, D. H., & Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 567-580.
- Koch, T., Gerber, C., & Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 1-14.
- Krishna, H., Mohan, V., & Maithreyi, N. (2016). Social Media Recruitment from Employers Perspective. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14, 9761-9774.

- Lewis, A., Thomas, B., & James, S. (2015). A critical analysis of the implementation of social networking as an e-recruitment tool within a security enterprise. *Cogent Business & Management*.
- Lievens, F., & Harris, M. M. (2003). Research on Internet Recruiting and Testing: Current Status and Future Directions. Em C. L. Cooper, & I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 16. (pp. 131-165). Chicester: John Wiley & Sons, Ltd.
- LinkedIn. (2019). *About LinkedIn*. Obtido em 27 de Maio de 2019, de LinkedIn Newsroom: <https://news.linkedin.com/about-us#statistics>
- Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 1276-1282.
- Marktest. (2 de Outubro de 2018). *5,3 milhões de portugueses usam redes sociais*. Obtido em 20 de Janeiro de 2019, de <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2429.aspx>
- Marques, C. G. (2019). *Pegada Digital*. Tomar: Escola Secundária Jácome Ratton.
- Marques, L. P. (2017). *The Benefits of E-Recruitment: Web 1.0 and Web 2.0*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos - ISCTE-IUL Business School, Lisboa.
- Martins, S. R. (2018). *Recrutamento Online e Redes Sociais no Recrutamento: Um estudo exploratório em empresas portuguesas*. Dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 31-49.
- Moore, C. (18 de Janeiro de 2018). *Best Job Boards in Portugal*. Obtido em 25 de Maio de 2019, de Jobboardfinder: <https://www.jobboardfinder.com/news/best-job-boards-in-portugal/>
- Morgan, H. (2016). How Social Recruiting Impacts Job Search. *Career Planning and Adult Development Journal*, 33-38.
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 179-189.
- Ollington, N., Gibb, J., & Harcourt, M. (2013). Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 248-265.

- O'Reilly, T. (30 de Setembro de 2005). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Obtido em 20 de Maio de 2019, de O'Reilly Media, Inc.: <https://tinyurl.com/y43zmy3z>
- O'Reilly, T. (10 de Dezembro de 2006). *Web 2.0 Compact Definition: Trying Again*. Obtido em 20 de Maio de 2019, de O'Reilly Radar: <https://tinyurl.com/yzpzqg9>
- Pedroso, R. (2016). *Redes Sociais e Recrutamento*. Relatório de Estágio. Porto: Católica Porto Business School.
- Peretti, J.-M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quinhones, R. G. (Janeiro/Fevereiro de 2019). Employer Branding versus Recruitment Marketing. *RH Magazine*, pp. 10-12.
- Rahman, N., Arora, J., & Kularatne, I. (2014). Employers' perceptions of using social media for recruitment. *Asia Pacific Journal of Business and Management*, 5.
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online. *Informatica Economică*, 20, 46-55.
- Roulin, N., & Levashina, J. (2018). LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach. *Personnel Psychology*, 187-211.
- Santos, R. (2006). Crises no E-World. Em A. M. Mendes, & F. C. Pereira, *Crises: de Ameaças a Oportunidades - Gestão Estratégica de Comunicação de Crises*. Lisboa: Edições Sílabo.
- SHRM. (2016). *SHRM Survey Findings: Using Social Media for Talent Acquisition - Recruitment and Screening*. SHRM.
- Silva, A. C. (2016). *As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.
- Soni, H. H., & Swaminarayan, P. R. (2017). Study Of Semantic Web Bas`Ed E-Recruitment System : Review. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 61-69.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Veger, M. (2006). How does Internet recruitment have effect on recruitment performance? *4th Twente Student Conference on IT*. Enschede.
- Villeda, M., & McCamey, R. (2019). Use of Social Networking Sites for Recruiting and Selecting in the Hiring Process. *International Business Research*, 66-78.

- Vossen, G., & Hagemann, S. (2007). From Version 1.0 to Version 2.0: A brief history of the web. *Working Papers, ERCIS - European Research Center for Information Systems*(4). Obtido em 23 de Maio de 2019, de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/58411/1/717284069.pdf>
- Wahlster, W., & Dengel, A. (2006). Web 3.0: Convergence of Web 2.0 and the Semantic Web. *Technology Radar Feature Paper - Edition II*, 1-23.
- Xu, C., Ryan, S., Prybutok, V., & Wen, C. (2012). It is not for fun: An examination of social network site usage. *Information and Management*, 49, 210–217.
- Zide, J., Elman, B., & Denning, C. S. (2014). LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 583-604.
- Zin, S., Jaafar, N., Mat, R., Alias, W., & Ashari, H. (2016). E-Recruitment Technology: The Effective Source of Recruitment. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 84-89.

ANEXOS

Anexo A – Inquérito por Questionário aplicado *online*

Redes Sociais nas Organizações: Do Recrutamento à Seleção dos Colaboradores

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar.

O principal objetivo da investigação é analisar a utilização das redes sociais dentro das organizações nos processos de recrutamento e seleção, na perspetiva dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Se desempenha a sua atividade profissional na área da Gestão de Recursos Humanos, solicito que preencha este questionário.

Os dados recolhidos são confidenciais e destinam-se única e exclusivamente para fins académicos.

Não existem respostas certas ou erradas e por esse motivo solicitamos que responda a todas as questões de forma sincera, tendo sempre em conta a forma como opera na sua organização.

Obrigada pela sua colaboração!

***Obrigatório**

I – DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. Idade? *

2. Sexo? *

Marcar apenas uma opção.

- a) Feminino
- b) Masculino

3. Função: *

Marcar apenas uma opção.

- a) Diretor de Recursos Humanos
- b) Técnico de Recursos Humanos
- c) Responsável de Recursos Humanos
- d) Estagiário em Gestão de Recursos Humanos

Outra: _____

4. Localização (Distrito) da empresa? *

Marcar apenas uma opção.

- a) Viana do Castelo
- b) Braga
- c) Vila Real
- d) Bragança
- e) Porto
- f) Aveiro
- g) Viseu
- h) Guarda
- i) Coimbra
- j) Castelo Branco
- k) Leiria
- l) Lisboa
- m) Santarém
- n) Portalegre
- o) Setúbal
- p) Évora
- q) Beja
- r) Faro
- s) Região Autónoma da Madeira
- t) Região Autónoma dos Açores

5. Dimensão da empresa? *

Marcar apenas uma opção.

- a) Micro (emprega menos de 10 pessoas)
- b) Pequena (emprega menos de 50 pessoas)
- c) Média (emprega menos de 250 pessoas)
- d) Grande (emprega 250 ou mais pessoas)

6. Principais Atividades da Organização (CAE) *

Marcar apenas uma opção.

- a) Consultoria, científicas, técnicas e similares
- b) Transporte e armazenagem
- c) Financeiras e de seguros
- d) Informação e Comunicação
- e) Alojamento, Restauração e Turismo
- f) Imobiliárias
- g) Educação
- h) Saúde humana e apoio social
- i) Construção
- j) Indústria

Outra: _____

II - Recrutamento Online

1. A sua organização recorre ao recrutamento online? *

Marcar apenas uma opção.

- a) Sim
- b) Não

1.1. Se respondeu “Sim” à questão anterior, da totalidade de processos de recrutamento, qual a % (aproximadamente) de processos de recrutamento feitos online? *

2. Quais os métodos de divulgação de oportunidades de emprego *online* mais utilizados na sua empresa? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- a) Portais de anúncios (Incluí também os websites das universidades, IEFP, etc.)
- b) Redes Sociais
- c) Website da Empresa

Outra: _____

3. Utiliza as redes sociais no processo de recrutamento? *

Marcar apenas uma opção.

- a) Sim *Passe para a questão seguinte.*
- b) Não *Pare de preencher este formulário.*

III - Recrutamento e Seleção através das Redes Sociais

1. Se respondeu sim na pergunta anterior, qual a redes social *online* que mais utiliza nos processos de recrutamento? *

Marcar apenas uma opção.

- a) *LinkedIn*
- b) *Facebook*

Outra: _____

2. Com que objetivo utiliza as redes sociais *online* no âmbito do recrutamento? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- a) Recolher candidaturas (CV)
- b) Contactar candidatos
- c) Procurar candidatos
- d) Divulgação da estratégia de *Employer Branding*

3. Quanto tempo demora em média o processo de recrutamento através das redes sociais? *

Responda quantos dias/semanas/meses.

4. Classifique de acordo com a sua importância, que aspetos considera que levam à seleção de um candidato nas redes sociais *online*. *

Marcar apenas uma opção por linha.

	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Moderadamente importante	4. Importante	5. Muito importante
a) Conteúdo da página					
b) Fotografias					
c) Competências Específicas					
d) Tempo de permanência nas empresas					
e) Rede de contactos (conexões)					
f) Interesses/Hobbies					
g) Impressão positiva de personalidade e adaptação à organização					
h) Perfil com qualificações adequadas					
i) Boas referências					
j) Prémios e elogios					
k) Criatividade					

5. Classifique de acordo com a sua importância que aspetos considera que levam à NÃO seleção de um candidato nas redes sociais *online*. *

Marcar apenas uma opção por linha.

	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Moderadamente importante	4. Importante	5. Muito importante
a) Cultura (crenças, costumes)					
b) Comentários inapropriados/discriminatórios					
c) Fotos inadequadas					
d) Competências desadequadas					
e) Partilha de informação confidencial de outros empregos					
f) Dados falsos sobre as qualificações					
g) Impressão negativa sobre a personalidade e adaptação à organização					
h) Nomes desadequados					

6. Quais as vantagens de utilizar as redes sociais em processos de recrutamento e seleção? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- a) Eficiência
- b) Tempo
- c) Custo reduzido
- d) Segurança

Outra: _____

7. Quais as desvantagens de utilizar as redes sociais em processos de recrutamento e seleção? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- a) Exclusão de candidatos que não tenham um perfil online
- b) Excesso de número de candidatos
- c) Atração de candidatos desajustados à vaga

Outra: _____